



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Yrityksen perehdytyksen nykytila ja sen kehittämismahdollisuudet

Aaltonen, Miia

2016 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Yrityksen perehdytyksen nykytila ja sen kehittämismahdollisuudet

Aaltonen Miia
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2016

Aaltonen Miia

Yrityksen perehdytyksen nykytila ja sen kehittämismahdollisuudet

Vuosi	2016	Sivumäärä	48
-------	------	-----------	----

Tämä opinnäytetyö keskittyi kohdeyrityksen loppuasiakaspalvelun perehdyttämisen nykytilaan ja haasteisiin. Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää ne keskeiset kehityskohteet, joilla kohdeyrityksen perehdytystä voidaan kehittää selkeämmäksi ja tehokkaammaksi. Tarkoituksena oli löytää keinoja, joilla perehdytys voitaisiin saada vastaamaan enemmän uusien työntekijöiden, perehdyttäjien ja esimiesten tarpeita. Alun perin vastuu perehdyttämisestä oli vuosia loppuasiakaspalveluosaston laatukoordinaattorilla, jolta vastuu siirtyi ensin osa-aikaisille perehdyttäjille ja tämän jälkeen kokoaikaisille kouluttajille. Vastuu siirtyi yhdeltä henkilöltä useammalle, jolloin tuli ajankohtaiseksi kehittää osaston perehdytystä ja selkiyttää muun muassa vastuunjakoa.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä paneuduttiin perehdytyksen käsitteeseen, tarkoitukseen ja tavoitteisiin. Näiden lisäksi opinnäytetyön teoriaosuudessa tarkasteltiin syvällisemmin perehdytyksen toteuttamista ja erilaisia perehdyttämiskonsepteja. Lopuksi perehdyttiin syvällisemmin siihen, minkälainen on hyvä perehdyttäjä ja minkälaisia ominaisuuksia häneltä löytyy.

Tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselynä kesällä 2015 kohdeyrityksen loppuasiakaspalvelun työntekijöille, jotka olivat aloittaneet työskentelyn yrityksessä elokuun 2014 - kesäkuun 2015 aikana. Kyselyn avulla selvitettiin perehdytyksen onnistumista ja kehityskohteita. Molemmista näistä alueista saatiin vastaajilta kerättyä monipuolisesti palautetta. Kysely lähetettiin yhteensä 52 vastaajalle ja vastausprosentti oli 100 %.

Kyselytutkimuksen tulosten perusteella, vastaajat olivat pääasiassa tyytyväisiä saamaansa perehdytykseen ja olivat tyytyväisiä perehdyttäjän ammattitaitoon. Kyselyn avulla saatiin myös selvitettyä monia kehityskohteita, joihin panostamalla perehdytystä voidaan kehittää entistä paremmaksi. Vastaajat ehdottivat kohdeyritykselle muun muassa koulutuskoneiden hankintaa, perehdytysmateriaalien uusimista ja kertaus- ja asiakaspalvelukoulutusten lisäämistä. Uudet perehdyttäjät ja esimiehet toivoivat selkeämpää vastuunjakoa perehdyttämiseen, joka voitaisiin toteuttaa muun muassa kirjallisen perehdyttämissuunnitelman avulla, josta ilmenee jokaisen perehdyttämiseen osallistuvan henkilön vastualue. Lisäksi ehdotettiin, että jokaiselle uudelle työntekijälle nimettäisiin kokeneempi työntekijä, ns. kummiksi, joka toimisi uuden työntekijän tukena uran alkumetreillä ja siirtäisi tietoa hänelle. Kyselyn tulosten perusteella voidaan todeta, että perehdytys kohdeyrityksessä on ollut toimiva ja hyvin rakennettu kokonaisuus, joka pienillä muutoksilla saataisiin vastaamaan niin työntekijöiden, kuin esimiestenkin tarpeita entistä paremmin.

Asiasanat: perehdytys, perehdytyksen kehittäminen, organisaation kehittäminen, työnopastus

Aaltonen Miia

Examining the current state and development possibilities of employee onboarding

Year	2016	Pages	48
------	------	-------	----

The focus of this thesis was to identify the current state and development areas of employee onboarding in the aftersales service of the Case Organization. The goal was to identify the main development actions to improve the employee onboarding overall and to make it more clear and efficient. Furthermore, the aim was to provide suggestions on how to make the onboarding better suit the needs and expectations of both the newcomers to the organization as well as the trainers and the managers of the organization. For years, the quality coordinator of the organization had the responsibility of arranging the onboarding, however, this responsibility was moved initially to part-time trainers, and soon after, to full time “onboarding” trainers. While the responsibility of the onboarding was moved from one person to many, the need to examine the onboarding as a whole was identified, for example to clarify the roles and responsibilities in the process overall.

The theoretical framework of this thesis focuses on the definition of onboarding itself, and the purpose and goals of onboarding overall. Further, as onboarding in organizations is partly governed by law, the legislation of onboarding is also discussed. The theoretical part of the thesis also focuses more in depth on the execution and different methods of conducting employee onboarding, and finally, the topic of being a good onboarding trainer and the qualities of an onboarding trainer are discussed.

The survey part of this thesis was conducted electronically during summer 2015, and sent to employees who had joined the organization between August 2014 and June 2015. The survey focused on examining the successfulness and possible development areas of the onboarding process. The survey provided extensive feedback on the successfulness and development actions of the process. In total, the survey was sent to 52 employees and the response rate was 100%.

According to the survey results, the respondents were mainly satisfied with their onboarding overall and the expertise of the trainers was considered to be on a good level. However many development actions were identified which can be used to improve the onboarding even further. The development proposals suggested, for example, using training computers in the onboarding training, renewing the induction material, having more “recap” trainings and putting more focus on customer service training. The new onboarding trainers and managers expressed their wish for more clear roles and responsibilities inside the onboarding process, which resulted in a proposal to make a written onboarding plan with clear responsibilities. Finally, it was proposed that a “buddy” system would be developed in the organization, where a more seasoned employee would be named as a “buddy” for each new employee. The “buddy” would support the new employee when joining the organization and would transfer valuable knowledge to the newcomer along the way. Overall, based on the survey results, it can be concluded that the employee onboarding was a well-functioning and well-designed activity that can be, with small changes, modified to respond to the needs of new employees and managers even better.

Keywords: development of onboarding, induction, onboarding, organizational development

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen taustaa ja kohdeyritys	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat	7
2	Perehdytyksen käsite, tarkoitus ja tavoitteet	8
2.1	Perehdytystä ohjaava lainsäädäntö	9
2.2	Perehdytyksen tavoite ja hyödyt	9
3	Perehdytyksen suunnittelu ja toteutus	12
3.1	Perehdyttämisen vaiheet	13
3.2	Perehdyttämissuunnitelma	15
3.3	Perehdyttämisen ongelmat	15
3.4	Työnopastus	17
4	Perehdyttämiskonseptit	18
4.1	Vierihoidoperehdyttäminen	19
4.2	Malliperehdyttäminen	20
4.3	Laatuperehdyttäminen	21
4.4	Räätälöity perehdyttäminen	21
4.5	Dialoginen perehdyttäminen	22
5	Perehdyttäjän ominaisuudet	23
6	Tutkimuksen toteutus ja aineistonkeruumenetelmä	24
6.1	Kyselytutkimus	25
6.2	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	26
7	Kohdeyrityksen perehdytyksen nykytila ja kehittämismahdollisuudet	27
7.1	Kohdeyrityksen perehdytyksen kehittämismahdollisuudet	28
7.2	Näkemykset perehdytyksen sisällöstä ja käytettävistä järjestelmistä	31
7.3	Perehdytyksen onnistuminen vastaajien näkökulmasta	32
7.4	Kyselytutkimuksen yhteenveto	34
7.5	Kehittämisehdotukset perehdyttämisen kehittämiseksi	35
8	Yhteenveto	37
	Lähteet	39
	Kuviot	41
	Taulukot	42
	Liitteet	43

1 Johdanto

Useilla organisaatioilla henkilöstö uusiutuu ja vaihtuu jatkuvasti, mikä tarkoittaa sitä, että organisaatioiden tulee pystyä kehittämään rekrytointikeinojaan tehokkaammiksi ja paremmiksi. Rekrytoinnin jälkeen uusi työntekijä tuodaan osaksi organisaatiota, jolloin minkä tahansa yrityksen on tärkeää kiinnittää huomiota perehdyttämisprosessiin. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 14) mukaan perehdyttämisellä tarkoitetaan muun muassa niitä keinoja, joilla on tarkoitus saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti tuottavaksi osaksi organisaatiota. Viime kädessä perehdyttämisessä on kyse kannattavuudesta ja organisaation strategian toteuttamisesta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14-15; Viitala 2007, 189.) Perehdytyksen onnistumisella on usein suora yhteys organisaation tuloksellisuuteen. Tämä johtuu siitä, että uudet työntekijät ovat organisaatiossa usein ”rasitteita”, ennen kuin he oppivat käyttämään kokemustaan ja uusia taitojaan tuloksellisesti. Mitä nopeammin uudet työntekijät saadaan perehdytettyä, sitä nopeammin heillä on positiivinen vaikutus yrityksen tuloksellisuuteen ja siten kannattavuuteen, riippumatta siitä, mihin rooliin he ovat organisaatiossa tulleet. (Snell 2006, 32.)

Perehdyttämisen hyötyjä voidaan tarkastella niin työntekijän, esimiehen kuin organisaationkin näkökulmasta. Työntekijälle perehdytyksen merkitys korostuu muun muassa siinä, että työntekijän epävarmuus ja sen aiheuttama jännitys vähenee. Työskentely on alusta asti sujuvampaa, kun työ opitaan heti tekemään oikein. Perehdytyksen merkitys korostuu siinä, että oikeanlaisen perehdytyksen avulla työntekijän sopeutuminen työyhteisöön helpottuu ja työntekijän mielenkiinto ja vastuuntunto työtä kohtaan kasvavat. Organisaatio hyötyy perehdytyksestä monin tavoin. Tehokkaalla perehdytyksellä taataan työntekijän työn tulos ja laatu, jolloin virheitä tapahtuu vähemmän ja työn tekemisen laatu paranee. Perehdytyksellä saadaan vähennettyä työntekijöiden vaihtuvuutta, jolloin asenne työpaikkaa ja työtä kohtaa paranevat. Hyvin tehdyllä perehdytyksellä pystytään parantamaan organisaation yrityskuvaa. (Leppistö 2004, 56-57.)

Perehdyttämisessä kohdataan myös ongelmia. Kiire on yleisin syy perehdytyksen laiminlyöntiin, jolloin perehdytys jää tekemättä tai se saatetaan toteuttaa huonosti. Perehdyttämisen laiminlyöntiin on muitakin syitä, esimerkiksi väärä ajoitus saattaa aiheuttaa sen, että perehdytystä ei voi toteuttaa huolellisesti ja tehokkaasti. Yrityksessä saattaa tulla vastaan tilanne, jossa organisaation esimies ei näe perehdytyksen hyötyjä tarpeeksi selvästi. Jotta edellä mainitun kaltaisia ongelmia pystytään välttämään, tulee työsuhteen alkamisajankohtaa tarkastella perehdyttämisresurssien näkökulmasta. Kun perehdyttämisresurssit ovat kunnossa, voidaan perehdytys toteuttaa tehokkaasti. Esimiehille tulisi korostaa perehdyttämisen tärkeyttä ja sen merkitystä koko organisaation näkökulmasta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241-243.)

Johtamisessa on kyse oikean tasapainon löytämisestä eri tekijöiden kesken, ja tämä pätee yhtä lailla perehdyttämiseen. Hyvään ja tehokkaaseen perehdytykseen liittyy paljon hiljaista tietoa ja tilanteen lukutaitoa. Perehdyttämiseen liittyy monia eri osapuolia ja tavoitteita, ja näiden yhdistäminen on erittäin tärkeää. Tärkein näistä tavoitteista on yhdistää yhteisön ja yksilön tavoitteet. Esimerkiksi esimiesten ja organisaation tulee perehtyä työntekijöihinsä ja perehdyttää heidät organisaatioon. Organisaatiot eivät voi olettaa työntekijöiden sitoutuvan, ellei organisaation johto osoita itse sitoutumista niin tavoitteita kuin henkilöstöäkin kohtaan. Näin sitoutuminen on siis vastavuoroista. Organisaatioiden tärkein tehtävä on sisäistää perehdyttämisen laaja-alainen merkitys ja olla aidosti kiinnostuneita uusista työntekijöistään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 250-252.)

1.1 Tutkimuksen taustaa ja kohdeyritys

Tämä opinnäytetyö tehtiin yritykselle, joka on johtava asiakas- ja luottosuhteisiin keskittyvien palveluiden tarjoaja Suomessa ja Euroopassa. Yrityksen palveluksessa on 500 asiakaspalvelun, myynnin ja taloushallinnon ammattilaista. Opinnäytetyö keskittyi kohdeyrityksen loppuasiakaspalvelun alkuperehdytyksen kehittämiseen. Loppuasiakaspalvelussa hoidetaan yhteydenpitoa asiakkaiden kanssa muun muassa sähköpostitse ja puhelimitse. Osaston rekrytointivolyymit ovat suuret, jonka vuoksi perehdytyksen kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta yritys voi taata työntekijän nopean oppimisen ja työn laadun.

Organisaation näkökulmasta on tärkeää saada työntekijä mahdollisimman nopeasti kannattavaksi, joten perehdytyksen kehittämisen merkitys koko yrityksen kannalta on merkittävä (Valvisto 2005, 47). Osaston perehdytyksen vastuu siirtyi laatukoordinaattorilta ensin osaston osaisille perehdyttäjille ja tämän jälkeen osaston uusille kouluttajille, jonka vuoksi yrityksen oli tärkeää selvittää kaikille tehokas tapa perehdyttää uutta henkilöstöä.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää ne keskeiset kehityskohteet, joihin panostamalla osaston perehdytystä saadaan kehitettyä selkeämmäksi ja tehokkaammaksi. Tutkimuksen tarkoitus oli tuottaa tietoa, jonka avulla perehdytys voidaan saada vastaamaan entistä paremmin työntekijöiden ja esimiesten tarpeita. Opinnäytetyössä esitellään osaston tämänhetkinen perehdytyksen nykytila, jotta lukija tietää lähtökohdat tutkimukselle.

Opinnäytetyöni päätutkimusongelma on:

- Miten perehdytystä voidaan kehittää yrityksen loppuasiakaspalvelussa?

Lisäksi opinnäytetyössä on määritelty tutkimusongelman selvittämiseksi kaksi apututkimuskysymystä:

- Mikä on perehdytyksen nykytila?
- Miten perehdytys koetaan kohdeyrityksessä aloittaneiden työntekijöiden näkökulmasta?

2 Perehdytyksen käsite, tarkoitus ja tavoitteet

Työelämän muuttuessa, ja organisaatioiden ja työtehtävien monimutkaistuessa, on laaja perehdyttäminen tullut entistä tärkeämmäksi. Enää pelkkä työhön opastaminen ei riitä, vaan työntekijöiden tulisi ymmärtää yhä paremmin, miksi organisaatio on olemassa, ja miten se toimii. Tästä syystä perehdyttäminen on tullut laajemmaksi ja monimuotoisemmaksi. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Perehdyttämisen monimuotoistuuessa voidaan perehdytystä käsitteenä tulkita eri tavoin. Työnopastus ja perehdyttäminen erotetaan usein kirjallisuudessa toisistaan, ja perehdyttäminen liitetään usein työsuhteen alkuun. Perehdyttämisellä voidaan tarkoittaa työpaikalla toteutuvaa vastaanottoa ja alkuohjausta, jonka keskeisenä tavoitteena on saada uusi työntekijä tuntemaan, että hän on tärkeä osa uutta työyhteisöä. (Kupias & Peltola 2009, 18.) Perehdyttämiseksi voidaan katsoa kaikki sellaiset toimenpiteet, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset, itse työn ja siihen liittyvät odotukset (Penttinen & Mäntynen 2009, 2). Perehdyttäminen voidaan lisäksi nähdä yleisenä terminä, joka käsittää työnopastamisen (Kangas & Hämäläinen 2008, 2).

Perehdyttämisellä saatetaan tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen ja liikeidean sekä työpaikan toimintaperiaatteet ja toimintatavat. Työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa asiakkaat, työtö-
verit ja esimiehet. Työntekijä tietää omaan työhönsä kohdistuvat odotukset sekä ymmärtää oman vastuunsa koko työyhteisön toiminnassa, oppii työtehtävänsä ja niihin liittyvät turvallisuusohjeet. (Kangas & Hämäläinen 2008, 2.) Perehdyttämistä ei siis aina nähdä pelkästään työsuhteen alussa tapahtuvana toimenpiteenä. Perehdyttämisellä voidaan tarkoittaa kaikkia sellaisia toimenpiteitä ja tapahtumia, joilla tuetaan työntekijää uuden työn alussa, olipa työntekijä sitten uudessa organisaatiossa tai aloittamassa uudessa roolissa nykyisessä organisaatiossaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14; Viitala 2007, 189; Österberg 2014, 115.)

Kaiken kaikkiaan perehdyttämisen käsite on siis melko laaja, sisältäen usein työnopastuksen, alku- ja yleisperehdyttämisen. Perehdyttämisestä puhutaan myös silloin, kun työympäristö pysyy samana, mutta työtehtävät muuttuvat osin tai kokonaan. Hyvään perehdyttämiseen sisältyy sekä erilaiset käytännön toimet, jotka helpottavat työn aloittamista, että työntekijän

osaamisen kehittäminen. Hyvään perehdyttämiseen kuuluu lisäksi varsinainen opastus työtehtävään, työympäristöön ja koko organisaatioon. (Kupias & Peltola 2009, 18-19.)

2.1 Perehdytystä ohjaava lainsäädäntö

Työntekijän perehdyttämisestä löytyy monia määräyksiä ja viittauksia laeista. Huomio kiinnittyy erityisesti työnantajan vastuuseen opastaa työntekijät työhön. Työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä käsittelevät perehdyttämistä. Useasti työlainsäädäntö on pakottavaa oikeutta, joten ne asiat, joiden osalta työntekijöiden oikeuksia voi heikentää työsopimuksilla tai työehtosopimuksilla, on mainittu erikseen. Kouluttamiseen ja perehdyttämiseen liittyvät vaatimukset kuuluvat työnantajia velvoittaviin säädöksiin, joten näitä ei voida heikentää. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Työsopimuslain mukaan työnantajan veloitteena on huolehtia siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Tämä yleisvelvoite koskee muitakin, kuin vain uusia työntekijöitä, sillä työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä tyourallaan kykyjensä mukaan. (TSL 2:1§.) Työturvallisuuslaissa veloitetaan työnantajaa huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantajan tulee huolehtia siitä, että turvallisuutta ja terveellisyyttä koskevat toimenpiteet otetaan huomioon tarpeellisella tavalla työnantajan organisaation kaikkien osien toiminnassa. (TTL 2:8§.)

Työlainsäädännössä on annettu hyvin paljon painoa perehdyttämiselle. Työnantajan toimiessa luotettavasti ja lain mukaan, on sillä positiivinen vaikutus yrityksen kilpailukykyyn, työhyvinvointiin ja menestymiseen. Mikäli yritys toimii laittomasti, saattaa siitä seurata erityyppisiä vahinkoja, haittoja, tulkintaerimielisyyksiä tai työtaistelua työpaikalla. Työlainsäädännön noudattamatta jättäminen saattaa aiheuttaa suuria menetyksiä, alkaen työntekijän ennenaikaisesta lähdöstä alkaen. Todetaan, että suurimmat yhteenlasketut menetykset ovat saamatta jääneitä työpanoksia. Perehdytys, joka hoidetaan virheellisesti tai huolimattomasti, heikentää uuden työntekijän mahdollisuutta onnistua työssään ja tavoitteissaan, koko organisaation hyväksi. (Kupias & Peltola, 2009, 27.)

2.2 Perehdytyksen tavoite ja hyödyt

Perehdyttämistä ja työnopastusta tarvitaan kaikissa yrityksissä, työpaikan koosta tai toimialasta riippumatta. Perehdyttämisen ja työnopastuksen piiriin tulee kuulua kaikki eri henkilöstöryhmät, mukaan lukien esimiehet, toimistohenkilöstö, palvelu- ja aputoiminnot ja vuokratyöntekijät. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.) Perehdyttämisellä tähdätään siihen, että uusi

työntekijä sisäistää yrityksen toimintatavat ja kulttuurin (Kjelin & Kuusisto 2003, 15). Perustavoitteena on auttaa työntekijää tulemaan mahdollisimman nopeasti yhteisön toimivaksi jäseneksi. Tässä tavoitteessa yhdistyy yksilön oppiminen, työhallinta ja työyhteisöön sosiaalistuminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 46.)

Yrityksen näkökulmasta tarkasteltuna perehdyttämisen sisin tavoite on lyhentää aikaa, jossa uuden työntekijän työpanos muuttuu tuottavaksi. Samalla perehdytys varmistaa sen, että työntekijän työpanoksen avulla, yritys pääsee lähemmäksi sen strategian ja arvojen mukaista visiota ja tavoitetta. Hyvin tehdyllä perehdytyksellä yrityksellä on mahdollisuus luoda vankka pohja työntekijän pitkäaikaiselle sitoutumiselle. (Valvisto 2005, 47.)

Perehdyttämisen hyödyt ovat suuret, sillä sen avulla luodaan edellytykset siihen, että työntekijä on tyytyväinen, pysyy kunnossa, sairastaa vähemmän ja huolehtii työn tuottavuudesta. On hyvä muistaa, että perehdyttämisen avulla tässä tavoitteessa päästään vasta alkuun, sillä työnteon ja kehittymisen mahdollisuuksia on perehdytyksen jälkeen edelleen vaalittava työpaikalla. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Hyvin hoidettu perehdytys tuo monenlaista hyötyä organisaatioille. Se luo ennen kaikkea vahvan perustan työyhteisölle, työn tekemiselle ja yhteistyölle. Kun perehdytys hoidetaan tehokkaasti, työntekijä oppii nopeasti uudet asiat ja sitä kautta pystyy työskentelemään nopeammin itsenäisesti, ilman muiden apua. Kun työntekijä oppii tekemään työn alusta alkaen oikein, mahdollisten virheiden määrä vähenee. Työntekijän sopeutuminen työyhteisöön ja motivaatio työtä kohtaan kasvaa, kun perehdytys tehdään oikein. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 155; Kangas & Hämäläinen 2008, 4-5; Österberg 2014, 115.)

Alkuperehdytyksellä luodaan työntekijälle ensivaikutelma organisaatiosta. Kun työntekijä toivotetaan tervetulleeksi organisaatioon ja hänet perehdytetään riittävällä tavalla, työmotivaatio vahvistuu. Mikäli työntekijä tuntee olonsa sellaiseksi, että hän ei osaa työtään ja joutuu jatkuvasti olemaan häiriöksi pyytämällä apua kollegoiltaan, työmotivaatio todennäköisesti heikkenee. (Kangas & Hämäläinen 2008, 4-5.)

Monet eri tekijät vaikuttavat työntekijöiden poissaolojen määrään ja henkilöstön vaihtuvuuteen, mutta yksi tärkeimmistä on työmotivaatio. Hyvällä perehdytyksellä voidaan säästää kustannuksia, sillä hyvä laatu ei maksa paljon, kun taas huono laatu virheineen maksaa aina. Huonosti hoidetulla perehdytyksellä työntekijä saattaa tehdä paljon virheitä, joiden korjaaminen maksaa organisaatiolle aikaa ja muita resursseja. Hyvä laatu heijastuu yrityksen yrityskuvaan. (Kangas & Hämäläinen 2008, 4-5.) Viitala (2005, 356) toteaa, että perehdyttäminen

on palvelus niin uudelle työntekijälle, yrityksen toiminnan laadun säilyttämiselle kuin yrityskuvulle. Hyvällä perehdyttämisellä luodaan työntekijöille positiivinen mielikuva organisaatiosta. Esimerkiksi organisaation kesätyöntekijät puhuvat mielikuvistaan, joita heillä on organisaatiosta, opiskelutovereilleen, mikä vaikuttaa muun muassa siihen, miten innokkaasti he tulevaisuudessa hakeutuvat yritykseen töihin (Kangas & Hämäläinen 2008, 4-5.)

Perehdyttämis- ja johtamistavoitteilla on monia yhteyksiä. Perehdyttämisen tavoitteet ovat hyvin monipuoliset ja kaikki nämä tavoitteet voidaan myös ajatella johtamisen tavoitteiksi. Liiketoiminnan tavoitteita ovat sisäinen tehokkuus, asiakkaan kokemus laatu sekä yrityksen saama tulos. Liiketoiminnan tavoitteena voidaan nähdä tulokkaan ja sitä kautta yrityksen henkilöstön hyvinvointi. Kaikki nämä tavoitteet voidaan liittää perehdytyksen tavoitteisiin, jotka Kjelin ja Kuusisto ovat kuvanneet seuraavassa taulukossa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 47.) Taulukosta 1 selviää, miten kaikki perehdyttämisen tavoitteet voidaan katsoa olevan liiketoiminnan tavoitteita.

Perehdyttämisen tavoitteita	Liiketoiminnan tavoitteita			
	Sisäinen tehokkuus	Asiakkaan kokemus laatu	Tulokkaan (henkilöstön) hyvinvointi	Tulos
Varmistaa rekrytoinnin onnistuminen	X	X	X	X
Selkiyttää tulokkaan työrooli ja tavoitteet	X	X	X	X
Muodostaa realistinen ja motivoiva kuva työstä			X	X
Edistää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja tavoitteisiin	X	X	X	X
Ohjata strategian mukaiseen toimintaan	X			X
Nopeuttaa tuottavan työn aloittamista	X		X	X
Vähentää uuden työntekijän epävarmuutta ja jännitystä	X	X	X	X
Vähentää virheitä ja väärinkäsityksiä	X	X	X	X
Lisätä työturvallisuutta			X	X
Säästää esimiehen ja työkavereiden aikaa	X			X
Edistää työntekijän sopeutumista työyhteisöön ja kulttuuriin	X		X	X
Parantaa työyhteisön yhteistyötä	X	X	X	X
Parantaa työtyytyväisyyttä	X	X	X	X

Taulukko 1. Perehdyttämisen ja liiketoiminnan tavoitteita (Kjelin & Kuusisto 2003, 48).

Erityisesti rekrytinnin onnistumisen varmistaminen, tulokkaan työroolin ja tavoitteiden selkiyttäminen, työntekijän sitoutumisen edistäminen organisaatioon ja tavoitteisiin ovat yhdistettävissä liiketoiminnan kaikkiin tavoitteisiin. Liiketoiminnan tavoitteisiin voidaan yhdistää myös uuden työntekijän epävarmuuden ja jännityksen vähentäminen, virheiden ja väärinkäsitysten vähentäminen, työyhteisön yhteistyön parantaminen ja työtyytyväisyyden parantaminen. Perehdyttämisessä on kyse siis hyvin merkityksellisestä ja monitahoisesta tapahtumasta, joka kaiken kaikkiaan on hyvin tärkeää yrityksen liiketoiminnan kannalta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 47-48.)

3 Perehdytyksen suunnittelu ja toteutus

Perehdyttämisen tarkoitus on kouluttaa uusi työntekijä tehtävänsä sekä tutustuttaa hänet uuteen työympäristöön, työoloihin, koko organisaation ja oman työyhteisön tavoitteisiin ja toimintaan sekä näitä koskeviin mahdollisiin muutoksiin. On hyvin tärkeää, että jokaisella vähänkin perehdyttämiseen osallistuvalla on selkeä rooli prosessissa. (Lepistö 2004, 58.) Työpäivällä tulee olla selkeät ohjeet, sekä riittävä opastus kaikille niille, joiden tehtäviin jollakin tavalla kuuluu työnopastusta (Kangas & Hämäläinen 2008, 6).

Työnantajan tulee huolehtia työntekijän työhön perehdyttämisestä. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus voi yrityksestä riippuen kuulua kenelle tahansa. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus voi olla esimerkiksi esimiehen vastuulla, mutta itse perehdyttämisen hoitaa perehdyttäjä. (Lepistö 2004, 59.) Kauhanen (2010, 92) toteaa, että vastuu uuden työntekijän perehdyttämisestä on yksiselitteisesti esimiehellä, mutta hän voi halutessaan määrätä perehdyttämisen toteuttamisen jollekulle alaiselleen tai sille tiimille, johon uusi työntekijä sijoittuu.

Joskus uudelle työntekijälle nimetään oma kummi (kirjallisuudessa myös ”kamu”), jonka puoleen uusi työntekijä voi kääntyä, mikäli hänellä herää kysymyksiä (Lepistö 2004, 59; Hyppänen 2007, 197). Tutkimuksissa kummin roolin on todettu olevan erittäin merkityksellinen ja jopa tärkeämpi kuin formaalit perehdytysohjelmat. Kummit ovat usein ihmisiä, jotka pystyvät antamaan uudelle työntekijälle ensi käden tietoa siitä, miten organisaatiossa toimitaan ja miten työtä tehdään. Tällä on merkittävä rooli siinä, miten nopeasti työntekijä sopeutuu työyhteisöön ja tuntee olevansa osa sitä. (Field & Coetzer, 2011, 85; Graybill, Hudson Carpenter, Oford, Piorun & Shaffer 2011, 203.)

Usein yrityksissä voi olla tilanne, että työntekijän esimies ei osaa opetettavia työtehtäviä, mutta viime kädessä esimiehellä on kuitenkin vastuu siitä, että perehdytys on asianmukaista

ja hoidetaan laadukkaasti. Esimiehen tehtävänä on valmentaa työyhteisöä. Esimiehen on huolehdittava siitä, että työyhteisö tietää uudesta työntekijästä ja varmistaa tältäkin osin perehdyttämisen toteutuksen. (Lepistö 2004, 59.)

3.1 Perehdyttämisen vaiheet

Perehdyttämistä voidaan kuvata prosessina, joka voidaan jakaa eri vaiheisiin. Ensimmäinen vaihe alkaa jo ennen rekrytointia, jolloin perehdyttäminen tai sen valmistelu alkaa. Ennen rekrytointia tulee organisaatiossa pohtia tulevan tehtävän vaatimuksia ja siinä tarvittavaa osaamista. Joskus tietysti tehtävä on jo valmiina ja sen rajat ovat selkeät, jolloin organisaatiossa saatetaan tietää jo hyvin, minkälaista henkilöä tehtävään halutaan. Kun nämä asiat ovat selvillä, tiedetään perehdyttämisen painopiste. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

Perehdyttämisen valmisteluvaiheen jälkeen alkaa itse rekrytointivaihe, joka onkin yksi tärkeistä perehdyttämisen vaiheista. Kaikkia niitä toimenpiteitä, joita yritys tekee hankkiakseen heille sopivan henkilön, kutsutaan rekrytoinneiksi (Helsilä 2009, 18). Yritysten on erittäin tärkeää tiedostaa se, mitä ja miksi he hakevat. Yritykset voivat käyttää hakemuksen ja haastattelun lisäksi muitakin valintakeinoja valintansa tueksi. Esimerkkejä muista valintakeinoista on muun muassa yhteydenotot entisiin työnantajiin, soveltuvuustestit ja kielitaitotestit. (Helsilä 2009, 19-21.) Perehdyttäminen alkaa jo rekrytointivaiheessa valittujen henkilöiden kohdalla. Voidaan sanoa, että perehdyttäminen toimii kaikkien rekrytointiprosessiin osallistuneiden, eli hakijoiden kohdalla, yrityskuvamarkkinointina. (Viitala 2007, 190.) Rekrytointivaiheessa hakija saa tietää tehtävän, työyhteisön, että yrityksen erityispiirteistä ja vaatimuksista. Samalla, kun hakija saa näitä edellä mainittuja tietoja, saa yritys tietoa hakijan ajatuksista, näkemyksistä, potentiaalista ja osaamisesta. Jo haastattelujen aikana alkaa uuden työntekijän osaamisen kehittäminen. Hyvillä rekrytointikäytännöillä voidaan taata jatkoperehdyttämiselle erinomainen pohja. (Kupias & Peltola 2009, 102-103.)

Perehdyttämisen kolmas vaihe tapahtuu ennen uuden työntekijän töihin tuloa. Tässä vaiheessa on helppo alkaa suunnitella tulevaa perehdytystä, koska organisaatiossa tiedetään kuka valittu henkilö on. Lisäksi, haastattelussa on saattanut tulla ilmi mahdollisia seikkoja, jotka tulee ottaa huomioon perehdyttämisen suunnittelussa. (Kjelin ja Peltola 2009, 103.) Perehdyttämistä koordinoivan henkilön kannattaa ottaa yhteyttä uuteen työntekijään valinnan jälkeen ja kertoa perehdyttämissuunnitelmasta ja kysyä vielä mahdollisia tarkentavia kysymyksiä uuden työntekijän osaamisesta. Uuden työntekijän saadessa jo ennen työn alkua yhteydenoton henkilöltä, joka on todennäköisesti häntä vastassa ensimmäisenä päivänä, on hänen helpompi ja mukavampi tulla ensimmäisenä päivänä työpaikalle, kun vastassa on tuttu henkilö. (Kjelin ja Peltola 2009, 103.)

Vastaanotto on yksi perehdyttämisen tärkeimmistä vaiheista. Uusi työntekijä saa ensimmäisenä päivänään ensivaikutelman koko työyhteisöstä ja hyvä ensivaikutelma kantaa pitkälle. Mikäli työntekijä saa heti ensimmäisenä päivänään huonon ensivaikutelman, on tätä hankala korjata myöhemmin. Tärkeintä on, että uusi työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi. Mahdollisuuksien mukaan olisi tärkeää, että uutta työntekijää olisi vastassa hänen tuleva esimiehensä. Ystävällinen, rauhallinen ja lämminhenkinen vastaanotto, esimerkiksi kahvikupin äärellä, antaa hyvän vastaanoton uudelle työntekijälle. (Kjelin & Peltola 2009, 103-104.) Tämän vaiheen keskeisenä tavoitteena on siis yksinkertaisesti keskinäinen tutustuminen, jonka yhteydessä olisi hyvä käydä jo läpi uuden työntekijän perehdyttämissuunnitelma, eli sen aikataulu ja vaiheet, josta ilmenee missä vaiheessa uudelta työntekijältä odotetaan tuloksia. (Österberg 2014, 116.)

Ensimmäisenä työpäivänä tulisi hoitaa kiireellisimmät käytännön asiat, kuten avainten luovuttaminen, kulkuluvat ja muut tärkeät työn aloittamista helpottavat luvat tai käytännöt. Kaikki mahdolliset luvat ja työvälineet olisi hyvä hankkia hyvissä ajoin etukäteen, jotta ne ovat valmiina, kun uusi työntekijä aloittaa. Ensimmäisenä työpäivänä olisi hyvä esitellä tuleva työpiste, lähimmät työtoverit sekä työtilat. Joitakin itse työhön liittyviä asioita on hyvä käydä läpi. Olisi hyvä, että uudelle työntekijälle on järjestetty ohjelmaa ensimmäisenä päivänä, mutta tietoa ei saisi tulla niin paljon, että työntekijä ei pysty omaksumaan kaikkea. (Kjelin & Peltola 2009, 105.)

On tärkeää, että ensimmäisen työviikon aikana uusi työntekijä pääsee kiinni työhönsä. Tätä tavoitetta auttaa se, että työntekijä saa kokonaiskuvan uudesta työstä, työyhteisöstä ja organisaatiosta. Ensimmäisen viikon perehdyttämisohjelma voi olla melko tiivis, mutta on hyvä ottaa huomioon, minkä verran henkilö pystyy omaksumaan tietoa. Tärkeää on kertoa, mistä löytää tarvittaessa lisätietoja, jos jokin asia on jäänyt epäselväksi. Ensimmäisen viikon jälkeen on tarkoitus, että uusi työntekijä pääse jo tekemään tuottavaa työtä ja sisälle työyhteisön toimintakulttuuriin. (Kjelin & Peltola 2009, 106-107.)

Tarkasteltaessa perehdytyksen nykysuuntauksia, kirjallisuus korostaa entistä enemmän teknologian merkitystä sekä ”millennial” - sukupolven astumista työmarkkinoille. 1980-luvun jälkeen syntyneet työntekijät ovat usein hyvin teknologiaorientoituneita ja odottavat sitä työpaikoiltaan. Tämä on johtanut siihen, että monet perehdytyksen manuaaliset vaiheet voidaan hoitaa erilaisten sähköisten portaalien avulla. Tämä nopeuttaa ja joustavoittaa itse perehdytystä. Lisäksi se antaa näkyvyyden esimiehille siitä, missä vaiheessa perehdytys etenee. Viimeiseksi sähköisten työkalujen käyttö tarkoittaa sitä, että perehdytykseen tarvitaan entistä vähemmän manuaalisia toimenpiteitä, esimerkiksi HR-toiminnoilta. (Graybill ym. 2011, 203.) Esimerkki sähköisistä portaaleista on esimerkiksi erilaisten verkko-oppimislustojen käyttö opetuksessa (Kupias & Koski 2012, 96.)

3.2 Perehdyttämissuunnitelma

Perehdyttäminen tapahtuu hyvin usein rutiininomaisesti ja tietynlaisen kaavan mukaan. Tämän tyyppisen lähestymistavan ongelmana saattaa olla kaiken tarvittavan muistaminen, kun uutta työntekijää perehdytetään. Tästä syystä uuden työntekijän ja hänen esimiehensä tulee laatia henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma. (Lepistö 2004, 61.) Kun perehdyttämissuunnitelman pohja on kerran perusteellisesti mietitty, sen käyttöönotto jatkossa on huomattavasti helpompaa ja siitä tulee säännöllinen toimintatapa (Österberg 2014, 118).

Perehdyttämissuunnitelmasta tulee käydä ilmi, mitä asioita organisaatiossa pitää valmistella ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää. Perehdyttämissuunnitelmasta tulisi ilmetä, mitä asioita on esitettävä ja käytävä läpi ensimmäisinä työpäivinä, ja miten ja missä vaiheessa työn omaksuminen kontrolloidaan. Perehdyttäminen voidaan siis ajatella yhtenä tärkeänä koulutuksena, joka tulee suunnitella samalla tavalla kuin normaali koulutus. (Hyppänen 2007, 195; Lepistö 2004, 61-62.)

Perehdyttämissuunnitelmasta tulisi ilmetä, mitä kaikkia asioita uudelle työntekijälle koulutetaan perehdytyksen aikana. Perehdyttämissuunnitelmasta olisi hyvä löytyä se, kuka on vastuussa eri kokonaisuuksien perehdyttämisestä sekä merkintä, kun kyseinen kokonaisuus/alue on perehdytetty. (Lepistö 2004, 61-62.) Hyvästä perehdyttämissuunnitelmasta löytyy esimerkiksi perehdytyksen tavoite niin yrityksen, perehdytettävän, kuin muunkin henkilöstön kannalta. Ilmi tulisi käydä perehdytyksen sisältö (muun muassa ennen työsuhteen alkua tapahtuvat toimet, yksikkö ja sen toiminta, tutustumiskäynnit ja esittelyt, työtehtävät) sekä esimerkiksi tieto päätöskeskustelun ajankohdasta sekä siitä, miten perehdytyksen etenemistä seurataan. (Hyvä perehdytys-opas 2007, 24-25.)

3.3 Perehdyttämisen ongelmat

Perehdyttäminen ja sen järjestäminen eivät aina suju ongelmitta. Joskus saattaa käydä niin, että perehdyttäminen jää kokonaan tekemättä tai se toteutetaan huonosti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241.) Monissa organisaatioissa perehdytys on rakennettu yhden, samanlaisen teeman ympärille: perehdyttää uusi työntekijä organisaation kulttuuriin. Erityisesti HR-ammattilaiset korostavat arvojen opettamista uudelle työntekijälle, mikä heidän mukaansa auttaa työntekijää ymmärtämään organisaation normit. Tämä voi olla ongelmallista, sillä organisaation arvoja on usein mahdoton ”opettaa” työntekijälle. Perehdytyksen pitäisi olla normien ja arvojen näkökulmasta alkuperehdytystä pidempi prosessi. (Cable, Gino & Staats 2013, 23-24.)

Useimmiten syy perehdytyksen laiminlyöntiin löytyy kiireestä. Päivittäinen työ ja sen hektisyys sitovat työyhteisön työntekijät, niin vahvasti oman työnsä velvollisuuksiin, että uuden työntekijän perehdyttämiseen ei löydy aikaa. Joskus työyhteisön vanhat työntekijät saattavat kokea uuden työntekijän jopa kilpailijana, jolloin esiin nousee tietynlainen itsekkyyys. Tämä itsekkyyys on toisaalta yksinkertaisesti osa arjen selviytymisstrategiaa. Vanhat työntekijät odottavat uuden työntekijän mukautuvan työyhteisöön nopeasti ja auttavan heitä, eikä se saisi vanhojen työntekijöiden näkökulmasta aiheuttaa kenellekään lisätyötä. Tästä syystä vanhoille työntekijöille tulisi painottaa perehdyttämisen tärkeyttä, miksi kannattaa uhrata aikaa tulokkaalle, ja miksi kannattaa jakaa tietoa hänelle. On siis ensiarvoisen tärkeää, että perehdyttämisen hyötyjä ei kerrota vain organisaation ja tulokkaan näkökulmasta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241-242.)

Perehdyttämiseen liittyy monia muitakin ongelmia. Eräs tällainen ongelma on perehdytyksen väärä ajoitus. Mikäli uuden työntekijän aloitus ajoittuu väärin, saattaa se aiheuttaa sen, että perehdytystä ei voida toteuttaa kunnollisesti. Tästä syystä onkin tärkeää, että työsuhteen alkamisajankohta suunnitellaan perehdyttämisresurssien näkökulmasta. Vaikka toisaalta, organisaatiolle kriittiset tapahtumat, kiireinen aika tai merkittävät projektit takaavat erinomaisen tilaisuuden oppia uutta, ovat ne usein ajanjaksoja, jolloin perehdyttämiseen ei voida panostaa kunnolla. Esimieskään ei aina välttämättä tunne perehdyttämisen hyötyjä riittävän selvästi. Oma osaamista ei välttämättä osata siirtää eikä asettua uuden työntekijän asemaan. Mikäli organisaation perehdyttämisvalmiudet ovat puutteelliset, tarvitaan siihen tukea ja koulutusta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Tilanteet, joissa organisaatiolla on väärä käsitys uuden työntekijän valmiuksista, voivat johtaa puutteellisen perehdytyksen toteuttamiseen. Tämä väärä käsitys perustuu hyvin usein stereotyyppiseen ja yleisluontoiseen kuvaan siitä, mitä uuden työntekijän oletetaan osaavan. Jotta perehdytys onnistuu ja se palvelee organisaation tarkoitusta, on hyvin tärkeää, että esimerkiksi esimiehen ja uuden työntekijän toimesta tehdään yhdessä perusteellinen osaamisen karttoitus ja perehdytyksen suunnitelma. Hyvin usein perehdyttämisen ongelmat organisaation sisällä johtuvat yksinkertaisesti viestinnän ja vastuunjaon puutteellisuudesta. Tämä voi johtaa siihen, että monet organisaation työntekijät olettavat jonkun muun huolehtivan uuden työntekijän perehdyttämisestä tai selvittävän tämän taustat. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242-244.)

On yrityksiä, joissa perehdytys hoidetaan erinomaisesti, mutta tästä huolimatta kohdataan tilanteita, joissa perehdytyksessä ei onnistuta. Tämä voi johtua siitä, että johdon ja työntekijän näkemykset työn sisällöstä ja tavoitteista eivät kohtaa. Tässä tilanteessa on tärkeää, että esimies ja työntekijä käyvät yhdessä läpi sen, että heillä on sama käsitys tavoiteltavasta roolista, tärkeimmistä työtehtävistä sekä oikeasta ja tarvittavasta työsuorituksesta. (Kjelin &

Kuusisto 2003, 244.) Aina työntekijä ei viihdy uudessa organisaatiossa, joka hyvin usein saat-
taa johtua kehnosta perehdytyksestä. Perehdytys onkin yksi keskeisistä tavoista sitouttaa ja
motivoida henkilöstöä. (Honkaniemi ym. 2007, 157.) Mikäli organisaatio kohtaa ongelmia tois-
tuvasti perehdytyksessä, tulisi tähän ehdottomasti puuttua välittömästi. Tällöin organisaation
tulisi käydä läpi rekrytointi- ja perehdyttämistoimintansa ja panostettava perehdyttämisen
kehittämiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 244.)

3.4 Työnopastus

Työnopastus on osa perehdyttämisprosessia. Se on yrityksissä tehtävää välitöntä työhön liitty-
vää tietojen ja taitojen opettamista. Perehdytykseen kuuluu siis olennaisesti työnopastus,
jossa uudelle työntekijälle opetetaan työhön liittyviä tietoja ja itse työtehtäviä. Työnopastuk-
sessa tulee keskittyä työn tekemisen keskeisiin asioihin ja niiden oppimiseen. (Kangas & Hä-
mäläinen 2008, 13.) Työnopastuksen tavoitteena on huolehtia, että työntekijä saa riittävän
toimintavarmuuden aloittaessaan uudessa työssään (Viitala 2007, 190). Toisin sanoen työn-
opastuksen tärkein tarkoitus on tukea uutta työntekijää itsenäiseen, omatoimiseen ajatteluun
ja itsenäiseen oppimiseen. Työnopastusta ei saa ajatella kuitenkaan pelkästään osana pereh-
dyttämistä, vaan se on hyvin tärkeä ja kiinteä osa työyhteisön ja toimintojen jatkuvaa kehit-
tämistä. Hyvin ja huolellisesti hoidetun työnopastuksen tuloksena työntekijä oppii työtehtävät
heti oikein. Työntekijän taitojen kehittyessä työn laatu ja tehokkuus paranevat ja sitä kautta
ammattitaito kehittyy. Tehokkaan työnopastuksen avulla työntekijä pystyy itsenäiseen työs-
kentelyyn hyvin nopeasti, jolloin työkavereiden ei tarvitse neuvoa kaikissa pienissä ongelmati-
lanteissa tai korjata hänen mahdollisia virheitään. Tämä helpottaa samalla kaikkien työtä;
valvonta vähenee ja toisten työn tekeminen helpottuu, säästään samalla kaikkien aikaa ja
voimia. (Kangas & Hämäläinen 2008, 13.)

Työnopastuksen tulee olla yksilöllistä, kunkin opastettavan ja tilanteen mukaan sovellettua,
jotta se olisi mahdollisimman tehokasta. On hyvä huomata, että työnopastuksessa yhtenäinen
malli ei sovi kaikille, sillä jokainen ihminen ja jokainen tilanne ovat erilaisia ja ainutkertaisia.
Mikäli työnopastaja ei tunne opastettavaansa, olisi hänen hyvä tutustua tähän etukäteen.
Opastaja saa kysymysten, keskustelujen ja kuuntelun avulla tietoa opastettavastaan ja osaa
tällä tavoin valita hänelle sopivan opetustavan. (Kangas & Hämäläinen 2008, 13.)

Työnopastuksen suunnittelu ja toteutus ovat tärkeitä ja niiden avuksi onkin kehitetty erilaisia
menetelmiä, joilla työnopastus onnistuu tehokkaasti. Yksi tunnetuimpia menetelmiä on niin
sanottu viiden askeleen menetelmä. Tätä menetelmää voi kuka tahansa soveltaa tarkoituk-
senmukaisella tavalla ja joustavasti niin, että se sopii omaan opastukseensa hyvin. Ennen en-
simmäistä askelta on tehtävä ennakkovalmistelut hyvin. Ennakkovalmistautuminen säästää ai-
kaa itse opetustilanteesta. Ennakkovalmistautumiseen sisältyy muun muassa paikan ja ajan

varaaminen sekä tarvikkeiden ja välineiden hankkiminen valmiiksi. Työnopastuksen viisi askelta ovat: opetustilanteen aloittaminen, opetus, mielikuvaharjoittelu, taidon kokeilu ja harjoittelu ja opitun varmistaminen. (Kangas & Hämäläinen 2008, 14-16; Kjelin & Kuusisto 2003, 23; Penttinen & Mäntynen 2009, 6.)

Ensimmäisen askeleen aikana tulisi selvittää oppimistavoitteet ja arvioida lähtötaso. Tässä vaiheessa on hyvin tärkeää vahvistaa opastettavaa myönteiseen asenteeseen ja hyvään motivaatioon. Tätä voi vahvistaa kannustavalla ja luottamuksellisella vuorovaikutustilanteella, jolloin opastettavan on helppo lähestyä työnopastajaa. Toisen askeleen aikana opastettava saa kattavan kokonaiskuvan opetettavasta työtehtävästä sekä siihen liittyvistä keskeisistä työohjeista ja säännöistä. Mikäli tämä osuus on hyvin laaja, kannattaa se jakaa osiin, sillä tällä tavoin toimimalla työnopastaja voi varmistaa opastettavan oppineen yhden kokonaisuuden, ennen kuin siirtyy seuraavaan osaan. Opastettavan oppimista pystyy tehokkaasti tukemaan niin kin yksinkertaisella keinolla kuin perustelemalla, miksi jokin asia tehdään tietynlaisella tavalla ja mitä hyötyä siitä on. Opastettava kannattaa ottaa aktiivisesti mukaan oppimistilanteeseen ja kysyä paljon kysymyksiä. (Kangas & Hämäläinen 2008, 14-15; Kjelin & Kuusisto 2003, 234-235.)

Kolmas askel on mielikuvaharjoittelu, joka auttaa keskittämään ajatukset työsuoritukseen ja siinä onnistumiseen. Tätä voidaan tehdä eri tavoin, mutta yksi keino on pyytää opastettavaa esimerkiksi kertomaan ja kuvaamaan vaihe vaiheelta tilanne, joka hänelle on juuri opetettu. Tällöin opastettava harjoittelee tulevaa työtehtäväänsä, mutta vain ajatuksissa. Neljännen askeleen aikana opastettava harjoittelee oppimaansa. Jotta opastettava voi kehittyä ammatitaitoissaan ja oppia, edellyttää se tekemistä ja taidot saadaan vasta käytännön harjoittelun avulla. (Kangas & Hämäläinen 2008, 15; Kjelin & Kuusisto 2003, 234-235.)

Viidennen ja viimeisen askeleen aikana varmistetaan opastettavan oppiminen. Sekä opastaja, että opastettava seuraavat oppimista koko työnopastuksen ajan, mutta koko prosessin lopuksi varmistetaan vielä, että oppimistavoitteet on saavutettu. Tässä vaiheessa opastettava yleensä siirtyy itsenäiseen työskentelyyn, jolloin opastaja silloin tällöin seuraa tämän työskentelyä ja oppimista. Viimeistään tässä vaiheessa opastaja huomaa, onko opastettava oppinut tarvittavat tiedot ja taidot. (Kangas & Hämäläinen 2008, 16; Kjelin & Kuusisto 2003, 234-235.)

4 Perehdyttämiskonseptit

Erilaiset tutkimukset ja käytännön kokemus kertovat usein, että työntekijöille tulisi antaa noin 90 päivää aikaa oppia uuden työn vaatimukset. Jokaisella organisaatiolla on oma versio tästä, usein monimutkaisesta prosessista, jonka avulla uusi työntekijä oppii asenteita, työssä

tarvittavaa tietoa ja taitoa ja käyttäytymismalleja, joita hän tarvitsee suoriutuakseen työssään hyvin. Tämän lisäksi perehdytyksen yksi olennaisimmista tavoitteista on saada uusi työntekijä tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja antaa hänelle valmiudet toimia työssään. Käytännössä tämän tavoitteen saavuttamiseen on olemassa useita keinoja. Keinojen valitsemisella on merkitystä, sillä mitä nopeammin työntekijä oppii, sitä nopeammin hän vaikuttaa positiivisesti organisaation tulokseen. (Bauer 2010, 1-2.)

Perehdyttämisen kokonaisvaltaisuus ja muodollisuus vaihtelevat usein laajasti eri organisaatioiden välillä. Esimerkiksi L'Oréalin perehdytys sisältää muodollista opetusta, työssä tarvittavien henkilöiden tapaamista, työssä oppimista, yksilöllistä mentorointia, sekä kokeneemmilta henkilöiltä oppimista. Kaiken kaikkiaan perehdytyksen toteutus voidaan jakaa muodolliseen tai epämuodolliseen lähestymistapaan. Epämuodollisessa perehdytyksessä työntekijä oppii työssään tarvitsemat tiedot ilman muodollista ja tarkkaa suunnitelmaa. Muodollinen perehdytys taas koostuu koordinoituista toimenpiteistä ja prosesseista, joilla työntekijää autetaan soaalisoitumaan organisaatioon. (Bauer 2010, 1-2.)

Perehdytyksen toteuttamista ja erilaisia perehdytyskonsepteja voidaan tarkastella myös työn toimintaympäristön sekä työn luonteen perusteella, tarkastelemalla viittä historiallista työn kehitystyyppiä tai toimintakonseptia; käsityö, massatuotanto, prosessien jatkuva parantaminen, massatuotteiden asiakaskohtaistaminen/massaräätälöinti sekä yhteiskehittelytyö. Nämä työn historialliset tyypit kuvaavat pääasiassa teollisuustuotannon kehitystä, mutta näitä voidaan soveltaa kuvaamaan myös palveluyritysten kehitystä. (Kupias & Peltola 2009, 31-32.)

Näiden työn historiallisten kehitystyyppien tarkemmassa tarkastelussa on huomattu selvästi työnjaon laajeneminen ja asiakkaan aseman voimistuminen. Tätä kehitystä ovat tukeneet erityisesti teknologian kehittyminen ja yhteiskunnassa tapahtuneet sosiaaliset muutokset. Nämä kehitystyyppit voidaan nähdä perehdyttämässä ja sen kehittymisessä. Yritysten tulee tuottaa hyvää ja laadukasta perehdyttämistä, joka tukee meneillään olevaa muutosta yhteiskunnassa. (Kupias & Peltola 2009, 31-32.) Seuraavaksi tarkastellaan erikseen jokaista toimintakonseptia perehdytyksen näkökulmasta ja esitellään niiden hyvät ja huonot puolet.

4.1 Vierihoidoperehdyttäminen

Vierihoidoperehdyttämisestä voidaan käyttää myös nimeä käsityömainen perehdyttämiskonsepti. Vierihoidoperehdyttämisen tarkoituksena on, että uusi työntekijä oppii asioita seuraamalla kokeneemman työntekijän työskentelyä. Vierihoido on yleensä osana kaikissa eri perehdyttämiskonsepteissa, mutta se on vallitseva erityisesti käsityömaisesti toimittaessa ja usein ainoa perehdyttämisen tapa. Vierihoidoperehdyttämisessä esimies tai perehdyttäjä ottaa uuden työntekijän siipiensä suojaan ja oman työn ohessa kertoo yrityksestä ja sen käytännöistä,

työyhteisöstä ja työtehtävistä. Uuden työntekijän perehtyminen tapahtuu siis pikkuhiljaa työn tekemisen yhteydessä. (Kupias & Peltola 2009, 36-37.)

Vierihoitoperehdyttämisessä on vaarana, että perehdyttämisen laatu on liian tiiviisti sidottu perehdyttäjän henkilökohtaiseen osaamiseen ja innostukseen. Huono perehdyttäjä ei huomioi riittävästä uutta työntekijää, jolloin tämän on opittava työ itsenäisesti. Vierihoitoperehdyttämisessä on se etu, että se voidaan toteuttaa hyvin yksilöllisesti ja perehdyttämisellä on selkeä vastuuhenkilö. Perehdyttäjän tulee paneutua uuden työntekijän auttamiseen ja ohjata häntä sopivalla tavalla. Tässä korostuu perehdyttäjän oma osaaminen, motivaatio ja tietotaito. Perehdyttäjällä tulee olla aikaa hoitaa perehdyttäminen kunnolla, jotta uuden työntekijän perehdyttäminen onnistuu hyvin. (Kupias & Peltola 2009, 37.)

4.2 Malliperehdyttäminen

Organisaation valitessa perehdyttämiskonseptikseen malliperehdyttämisen, jaetaan perehdyttämiseen liittyvää työtä uudelleen koko organisaation sisällä. Hyvin usein henkilöstöosasto ottaa isomman vastuun perehdyttämisestä ja sen kehittämisestä. Tällainen rooli liittyy hyvin usein yleisperehdyttämiseen, eli siihen perehdyttämisen osaan, jota voidaan toteuttaa ja organisoida samalla tavalla yli osasto- ja tiimirajojen. Yleisperehdyttämiseen sisältyy usein työsuhteeseen ja organisaatioon perehdyttäminen. Itse perehdyttäminen ja työnopastus tapahtuvat kuitenkin omassa työyksikössä. On vaarana, että yleisperehdyttäminen ja työnopastus eriytyvät liikaa toisistaan. On hyvä ottaa huomioon se, että samoja asioita ei ole tarvetta välttämättä tehdä joka puolella organisaatiota. (Kupias & Peltola 2009, 37-38.)

Malliperehdyttämiseen kuuluu selkeä työn- ja vastuunjaon määrittely. Kaikki tarpeelliset perehdyttämisen apuvälineet ja materiaalit tuotetaan keskitetysti organisaation sisällä, jotka yleensä löytävät yrityksen sisäisestä verkosta. Tällaista keskitetysti tuotettua materiaalia ovat perehdyttämisohjelmat, perehdyttäjien muistilistat, uusien työntekijöiden oppaat ja yhteiset minimivaatimukset. Malliperehdyttämisessä on omat huonot puolensa. On vaarana, että perehdyttämisessä kiinnitetään huomiota ainoastaan organisaatiotasoiseen perehdyttämiseen ja ylätasoon perehdyttäminen ei kiinnity oman työn tekemiseen ja samalla perehdyttäminen jäykistyy. Malliperehdyttämisen etuina ovat muun muassa se, että perehdyttäminen on tasalaatuisia ja perehdyttäjillä on valmiina erilaisia toimintamalleja perehdyttämisen tueksi. Perehdyttämisen yhtenäistämistä on hyvin paljon etua yritykselle. Tehostaakseen perehdyttämistä, tulisi vierihoitoperehdyttämisen opit säilyttää malliperehdyttämisessä. Perehdytys onnistuu, mikäli perehdyttäjällä on halua ja taitoja perehdyttämisen hoitamiseen. (Kupias & Peltola 2009, 38-39.)

4.3 Laatuperehdyttäminen

Perehdyttämisen kehittyessä liian keskusjohtoiseksi ja valmiiden mallien mukaan toteutettavaksi, saattaa perehdyttäminen jäykistyä liikaa ja eri puolilla organisaatiota syntyviä kehitystarpeita ei oteta riittävän hyvin huomioon. Tällaisessa tilanteessa on hyvä siirtää perehdyttämisen vastuuta takaisin eri työyksiköille ja tiimeille, jotka voivat kehittää laadukasta perehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 39.)

Perehdyttämisen vastuuta siirrettäessä tiimeihin, tulee valita huolellisesti, kuka tai ketkä ottavat vastuun perehdyttämisestä ja sen kehittämisestä, tärkeintä on se, että yksiköt ja tiimit kokevat perehdyttämisen tärkeänä prosessina ja ovat halukkaita kehittämään sitä jatkuvasti. Laatuperehdyttämisessä esimiehen vastuu korostuu, sillä hän on avainasemassa yksikkö- ja tiimikohtaisen perehdyttämisen organisoimisessa ja kehittämisessä. Esimies voi valita perehdyttäjäksi yhden henkilön tai sitten koko tiimi voi osallistua perehdyttämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 39.)

On tärkeää, että perehdyttämisprosessi on hyvin kuvattu ja sen etenemistä tulisi seurata tarkasti, jotta sitä voidaan jatkuvasti kehittää. Perehdyttämisprosessin jatkuva kehittäminen pitää parhaimmassa tapauksessa osana perehdyttämistä vierihoidtoperehdyttämisen ja malliperehdyttämisen hyvät puolet. Laatuperehdyttämisessä, ja varsinkin tilanteissa, joissa perehdyttäminen siirretään koko tiimin vastuulle, voi tulla vastaan tilanne, jossa kokonaisvastuuta perehdytyksen toteuttamisesta ei ole kenelläkään, jolloin onkin hyvin tärkeää, että vastuunjako korostetaan. Laatuperehdyttämisen etuina on muun muassa se, että tiimi pystyy tuottamaan yksikölle joustavasti ajantasaista perehdyttämistä ja uusi työntekijä voi käyttää osaamistaan laajasti. Tällä tavoin uusi työntekijä otetaan työyhteisön jäseneksi jo perehdyttämisen aikana. (Kupias & Peltola 2009, 39-40.)

4.4 Räätelöity perehdyttäminen

Räätelöidyn perehdyttämisen tarkoituksena on, että perehdyttämiseen liittyvät tuotteet ja/tai palvelut järjestetään eri moduuleihin ja niiden avulla rakennetaan kunkin uuden työntekijän yksilöllisiä tarpeita vastaava kokonaisuus. Näitä moduuleja tekevät ja tuottavat eri organisaation osat, erityisesti mukana ovat henkilöstöhallinto ja yksittäiset työyksiköt. Räätelöidyssä perehdyttämisessä on tärkeää, että joku henkilö tai taho toimii perehdyttämisen niin sanottuna keskusyksikkönä, eli henkilönä, joka toimii uuden työntekijän kokonaisperehdyttämisen koordinoijana. Koordinoijan tehtävänä on yhdistää perehdyttämisen osa-alueista kokonaisuus, joka vastaa uuden työntekijän tarpeita ja samalla liittyy perehdyttämisverkoston eri toimijoita mukaan uuden työntekijän perehdyttämisprosessiin. (Kupias & Peltola 2009, 40.)

Tärkeintä on siis huomata, että räätälöityä perehdyttämistä ei tehdä koskaan samalla tavalla, vaan se räätälöidään jokaisen uuden työntekijän tarpeiden ja osaamisen mukaan. Jotta räätälöity perehdyttäminen onnistuu, vaatii se uudelta työntekijältä sitoutumista oman perehdyttämisohjelman laatimiseen. Lisäksi, se vaatii perehdyttämisen koordinoijalta monipuolista erityisosaamista. Räätälöidyn perehdyttämisen etu on ehdottomasti se, että uutta työntekijää kuunnellaan, mikä vahvistaa hänen sitoutumistaan organisaatioon ja hänen osaamisensa huomioidaan. (Kupias & Peltola 2009, 41.)

4.5 Dialoginen perehdyttäminen

Perehdyttämisestä voidaan puhua dialogisena perehdyttämisenä silloin, kun perehdyttäminen tapahtuu työyhteisön ja uuden työntekijän yhteiskehittelynä, dialogisena perehdyttämisenä, jossa sekä uusi työntekijä, että työyhteisö oppivat ja kehittyvät koko prosessin ajan. Dialoginen perehdyttäminen saattaa tulla tarpeeseen tilanteessa, jossa uusi työntekijä tulee tehtävään, jonka hän itse muokkaa oman osaamisen ja yrityksen tarpeiden yhteystuloksena. Sekä tilanteessa, jossa uusi työntekijä tulee rooliin, jossa hänen tehtävänään on tarkoitus tuoda jotakin uutta uuteen organisaatioonsa, jolloin hänen sopeutumisensa sijaan korostuu uuden organisaation työyksikön oppiminen. (Kupias & Peltola 2009, 41.)

Perehdyttämissuunnitelma laaditaan aina yhdessä uuden työntekijän kanssa, jolloin hänen asiantuntemustaan hyödynnetään ja samalla annetaan hänelle vastuuta hänen omasta perehdyttämisen suunnittelusta ja toteutuksesta. Perehdyttämisessä korostuu erityisesti se, että organisaatio on kuunteleva osapuoli, joka hyödyntää uuden työntekijän näkemyksiä ja osaamista. On hyvä muistaa, että aina on sellaista informaatiota ja sellaisia toimintatapoja, jotka tulee kertoa heti uudelle työntekijälle. On asioita, jotka ovat organisaatioissa pysyviä, kuten esimerkiksi arvot, joihin uuden työntekijän tulee sitoutua. Dialogisessa perehdyttämisessä kaikki organisaatiossa työskentelevät ja sen verkossa toimivat tahot osallistuvat perehtymiseen ja perehdyttämiseen. Dialogisuus on siis toimintatapa, joka kaikkien on osattava. (Kupias & Peltola 2009, 41-42.)

Olipa valittu perehdytyskonsepti tai niiden yhdistelmä mikä tahansa, yksi olennaisimmista asioista, joka organisaation tulee muistaa, on se, että se kerää työntekijältä palautetta perehdytyksen onnistumisesta. Tutkimustulokset näyttävät kiistattomasti sen, että molemminpuolinen palaute auttaa merkittävästi uuden työntekijän sopeutumisessa. (Bauer 2012, 13.) Toinen tärkeä huomioon otettava seikka perehdytystä suunniteltaessa on se, että organisaation eri roolit tarvitsevat usein erilaisen perehdytysmallin ja konseptin (Bauer 2012, 13-15).

5 Perehdyttäjän ominaisuudet

Hyvä perehdyttäjä on suhteellisen kokenut työntekijä, joka muistaa vielä itse, miltä tuntuu aloittaa uudessa ympäristössä sekä sellainen henkilö, joka pitää omasta työstään. Organisaatiossa on varmasti monia potentiaalisia vaihtoehtoja, eikä perehdyttämistä monesti kannata nimetä vain muutaman henkilön tehtäväksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195.) Perehdyttäjien ja työpaikkakouluttajien ammattitaidossa on avainasemassa henkilö itse. Valitessa työpaikan perehdyttäjää, tulee yrityksen käyttää valinnassaan suurta huolellisuutta ja tarkkuutta. Perehdyttäjän tulisi olla ammattitaidoltaan hyvin pätevä työntekijä sekä erittäin motivoitunut tähän työtehtävään. (Harra, Raitaniemi & Ruohotie 2000, 14.) Useimmiten perehdyttäjä on pitkään yrityksessä ollut työntekijä, joka tuntee kaikki ja kaikki tuntevat hänet. Hyvän perehdyttäjän parhaita ominaisuuksia ovat myönteinen suhtautuminen tehtävään, työhön ja työnantajaan sekä kannustava ja rohkaiseva asenne. (Lepistö 2004, 59.)

Perehdyttäjänä toimiva henkilö on aina osaltaan uuden työntekijän oppimisen edistäjä ja tukija. Perehdyttäjän tulee olla tietoinen omasta oppimiskäsityksestään, jolloin perehdyttäjä voi kehittää itseään perehdyttäjänä. Jokaisella ihmisellä on oma oppimiskäsityksensä, joko tiedostettu tai tiedostamaton, joka vaikuttaa siihen millä tavoin suunnitella ja toteuttaa perehdytystä. Tämä kaikki vaikuttaa siihen, mitä asioita painotamme perehdyttämisen suunnittelussa, annammeko tilaa oppijoille, kuinka kiinnostuneita olemme uuden työntekijän aiemasta osaamisesta, millaisia työskentelymenetelmiä valitsemme ja millaisia ohjausmuotoja painotamme. (Kupias & Peltola 2009, 125.) Perehdyttäjänä ja kouluttajana toimivan henkilön tulee tuntea itsensä hyvin ja olla tietoinen omista vaikuttimistaan, peloistaan ja heikkouksistaan. Heikkoudet voidaan kuitenkin kääntää vahvuuksiksi tai vaimentaa kokonaan. Perehdyttäjä, joka tuntee itsensä ja tunnistaa omat hyvät ja huonot puolensa, voi toimia aitona perehdyttäjänä, joka käyttää omia vahvuuksiaan hyväkseen. (Kortesuo 2010, 17.)

Yksi keskeisimmistä hyvän perehdyttäjän ominaisuuksista on kiinnostus toisen auttamiseen ja opastamiseen. Olisi hyvä, että perehdyttäjällä on perusymmärrys aikuisen oppimisen tavoista. Perehdyttämisen alkuvaiheessa hyvä perehdyttäjä luo aina kokonaiskuvan ja kertoo, miten perehdytys tulee etenemään; mitä asioita hän tulee käymään läpi ja miten hän sen tekee. Hyvä perehdyttäjä liittää esittämänsä asiat aina kokonaisuuteen, jolloin uusi työntekijä ymmärtää asian käytännössä. Onnistuneen oppimistilanteen tavoitteena ovat sekä uuden työntekijän oman työn hallinnan lisääntyminen että hänen liittymisensä työyhteisön jäseneksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196.)

Hyvä perehdyttäjä perehdyttää asiat selkeästi ja kertoo asioista yksinkertaisesti. Uusi työntekijä ei välttämättä tunne vielä alan ammattislangia tai yrityksessä käytettäviä lyhenteitä,

joka perehdyttäjän tulee ottaa huomioon opettaessaan uudelle työntekijälle yrityksen toimintatapoja. Perehdytyksen lomassa perehdyttäjä samalla opettaa uuden työntekijän tähän uuteen kieleen. Yksi tärkeä osa perehdyttämistä on onnistunut vuorovaikutustilanne ja varsinkin kyky kuunnella. Vuorovaikutus ja yhteistoiminta muiden kanssa tekevät kokemusten vaihtamisen ja palautteen mahdolliseksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 197.)

Kehittyäkseen perehdyttäjänä, perehdyttäjä tarvitsee palautetta. Perehdyttäjä tarvitsee palautetta joko itseltään tai muilta. On todettu, että palaute on kehittymisen ja oppimisen polttoainetta. Palaute yksinään ei kuitenkaan riitä, vaan ihmiselle, johon palaute kohdistuu, tulee olla halua ja kykyä palautteen vastaanottamiseen ja käsittelemiseen. Perehdyttäjän ja organisaation on tiedostettava palautteen tärkeys, sillä palautteen avulla organisaatio voi parantaa toimintaansa sekä perehdyttäjä voi kehittyä perehdyttäjänä paremmaksi. (Kupias & Koski 2012, 164.)

6 Tutkimuksen toteutus ja aineistonkeruumenetelmä

Tämä tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena kohdeyrityksen uusille työntekijöille kesällä 2015 (ks. luku 6.1). Kyselytutkimuksen tavoitteena oli löytää ne keskeiset kehityskohteet, joiden parantamiseen keskittymällä, osaston perehdytystä saadaan kehitettyä selkeämmäksi ja tehokkaammaksi. Kyselytutkimuksen tulosten avulla oli tarkoitus saada perehdytys vastaamaan työntekijöiden ja esimiesten tarpeita.

Tutkimus voidaan toteuttaa kvalitatiivisesti tai kvantitatiivisesti. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää tutkittavaa kohdetta, esimerkiksi yritystä tai asiakasta. Tarkoituksena on selittää tutkittavan kohteen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa rajoitutaan yleensä pieneen määrään tapauksia, jotka pyritään analysoimaan hyvin tarkasti. (Heikkilä 2005, 16.) Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla taas selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää mahdollisimman suurta ja edustavaa otosta. Kvantitatiivisen tutkimuksen aineiston keruussa käytetään standardoituja tutkimuslomakkeita, jotka sisältävät valmiit vastausvaihtoehdot. (Heikkilä 2005, 16.)

Tämä tutkimus toteutettiin pääasiassa kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimus sisältää kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän lisäksi kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän tiedonhankinnan strategioita ja metodeita. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän näkökulmasta, tämä tutkimus vastaa toimintatutkimusta, sillä toimintatutkimuksen tunnuspiirteisiin kuuluu kehittää jo olemassa olevaa käytäntöä paremmaksi (Metsämuuronen 2000, 28). Tutkimuksen pääaineistonkeruumenetelmäksi valittiin kysely. Kysely on yleisin kvantitatiivisen tutkimuksen

aineistonkeruumenetelmistä, jonka avulla aineisto kerätään standardoidusti, ja jossa vastaajat muodostavat otoksen tai näytteen kiinnostuksen kohteena olevasta perusjoukosta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 180). Kyselyn rinnalla tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivisen tutkimuksen metodia, havainnointia. Havainnoin avulla tutkija tarkkailee enemmän tai vähemmän objektiivisesti tutkimuksen kohteena olevaa kohdetta. (Metsämuuronen 2000, 43.) Tutkija työskenteli tutkimuksen toteutushetkellä kohdeyrityksessä, jolloin tutkijan oli mahdollista tarkkailla tutkimuksen kohteena olevaa perehdytystä ja tehdä muistiinpanoja.

Pääaineistonkeruumenetelmäksi valitun kyselyn etuna pidetään muun muassa sitä, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto ja kysyä vastaajilta monia asioita. Kysely tutkimusmenetelmänä on tehokas, sillä se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. (Hirsjärvi ym. 2001, 182.) Kyselytutkimuksissa voidaan käyttää erilaisia kysymystyyppejä. Erilaisia kysymystyyppejä ovat muun muassa avoimet kysymykset, monivalintakysymykset eli vaihtoehdot antavat kysymykset sekä asteikkoihin perustuvat kysymykset. (Heikkilä 2005, 49-53; Hirsjärvi ym. 2001, 185-187.) Avoimet kysymykset ovat helppoja laatia, mutta niitä on työlästä käsitellä. Avoimet kysymykset tulevat kysymykseen silloin, kun vaihtoehtoja ei tunneta etukäteen kovin tarkkaan. Avointen kysymysten avulla voidaan saada uusia näkökulmia tai varteenotettavia parannusehdotuksia. (Heikkilä 2005, 49-50.) Monivalintakysymyksissä on valmiit vastausvaihtoehdot. Tämä kysymystyyppi tulee kysymykseen silloin, kun mahdolliset, selvästi rajatut vastausvaihtoehdot tiedetään etukäteen ja silloin, kun niitä on rajoitetusti. Asteikkoihin perustuvat kysymykset jaetaan useimmiten Likertin asteikkoon tai Osgoodin asteikkoon. Tämän kysymystyyppin avulla saadaan paljon tietoa vähään tilaan. (Heikkilä 2005, 49-54.) Valittujen tutkimusmenetelmien ja aineistonkeruumenetelmien avulla saatiin kerättyä mahdollisimman monelta aloittaneelta työntekijältä mielipide perehdytyksen nykytilasta sekä lukuisia ideoita perehdytyksen kehittämiseksi.

6.1 Kyselytutkimus

Tämä tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselytutkimuksena kesällä 2015, ajalla 1.6.-28.7.2015. Sähköinen kysely toteutettiin Digium Enterprise -ohjelmalla. Liitteestä 1 löytyy kyselyssä esitetyt kysymykset. Vastauslinkki kyselytutkimukseen lähetettiin kaiken kaikkiaan 52 uudelle työntekijälle, jotka olivat aloittaneet yrityksessä elokuun 2014 - kesäkuun 2015 välisenä aikana. Vastausprosentti kyselyssä oli 100 %.

Kyselylomake koostui kolmesta yleisimmästä kysymystyypistä: avoimet kysymykset, monivalintakysymykset ja asteikkoihin perustuvat kysymykset (Hirsjärvi ym. 2001, 185-187; Heikkilä 2005, 49-52). Kysymyksiä oli kaiken kaikkiaan 39 kappaletta, viisi monivalintakysymystä, 24 asteikkoihin perustavaa kysymystä ja 10 avointa kysymystä. Avoimilla kysymyksillä kysyttiin muun muassa työntekijöiden tyytyväisyyttä perehdytyksen keston, sekä selvitettiin mihin

asioihin perehdytyksessä oltiin tyytyväisiä tai tyytymättömiä. Monivalintakysymyksillä selvitetettiin vastaajan taustatietoja; muun muassa sukupuoli, ikä, ja kuinka kauan on työskennellyt yrityksessä. Kyselyssä esitettiin useita väittämiä perehdytyksen sisällöstä, ja näihin pyydettiin vastausta asteikon avulla. Asteikko oli seuraava: 5. täysin samaa mieltä, 4. osittain samaa mieltä, 3. en osaa sanoa, 2. osittain eri mieltä ja 1. täysin eri mieltä. Kahdessa muussa kysymyksessä käytettiin hieman eriäviä asteikkoja. Kysymyksessä 17 pyydettiin vastaajia arvioimaan saivatko he riittävät tiedot työssä käytettävistä järjestelmistä, jolloin asteikossa oli lisäksi vaihtoehto: en tarvitse tätä järjestelmää työssäni. Kysymyksessä 28 pyydettiin vastajaa antamaan kokonaisarvosana perehdytykselle, jolloin asteikko oli seuraava: 5. erinomainen, 4. hyvä, 3. tyydyttävä, 2. välttävä ja 1. heikko.

Luvussa 7 tullaan esittämään kyselyn tulokset kattavasti, mutta osa kysymyksistä on jouduttu sulkemaan opinnäytetyön ulkopuolelle salassapitosyistä. Kyselyn tuloksissa osa kysymyksistä on esitetty kuvana, joista yrityksen nimi on peitetty valkoisella salassapitosyistä.

6.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimusten tulosten toistettavuutta, eli sitä, onko tutkimus toistettavissa joidenkin muiden tutkijoiden toimesta niin, että he päätyvät samaan lopputulokseen. Reliaabelit tutkimustulokset ovat ristiriidattomia ja ei-sattumanvaraisia. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232.) Tutkimuksen reliabiliteettia pyrittiin huomioimaan aineistonkeruun suunnittelussa sekä kysymyspatteristoa laadittaessa. Kysymyksenasettelulla pyrittiin eliminoidaan väärinymmärryksen sekä sekaannuksen mahdollisuudet. Vastaajajoukko, jolle kysymyslomake lähetettiin, valittiin uusien työntekijöiden joukosta, mikä varmisti sen, että vastaajille oli relevanttia tietoa tutkittavasta asiasta. Lisäksi, kyselytutkimuksen vastausprosentti oli erinomainen.

Tutkimuksen validiteetilla, eli pätevyydellä tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta sekä sitä, onko tutkimusmenetelmät valittu niin, että näiden menetelmien avulla voidaan tutkia tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Toisin sanoen, kyetäänkö valitun tutkimusmenetelmän avulla kuvaamaan sitä todellisuutta, joka on tutkimuksen kohteena. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232.) Tämän tutkimuksen pätevyyttä pyrittiin lisäämään selostamalla tarkasti käytetyt tutkimusmenetelmät sekä aineistonkeruumenetelmät. Tutkittava joukko oli kooltaan kattava, mikä osaltaan varmisti luotettavan tutkimustuloksen. Lisäksi, tutkimustulokset kerättiin vastaajilta anonymisti.

7 Kohdeyrityksen perehdytyksen nykytila ja kehittämismahdollisuudet

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kohdeyritykselle, joka on johtava asiakas- ja luottosuhteisiin keskittyvien palveluiden tarjoaja Suomessa ja Euroopassa. Aineisto kerättiin pyytämällä kohdeyrityksen loppuasiakaspalvelun työntekijöitä vastaamaan sähköiseen kyselylomakkeeseen. Kaikki kyselyyn vastanneet kohdeyrityksen uudet työntekijät osallistuivat kahden viikon intensiiviseen perehdytysjaksoon, joka toimi tämän tutkimuksen tutkimuskohteena. Perehdytys toteutettiin ryhmissä, joiden koko vaihteli 3-8 henkilön välillä. Perehdytysjakson ensimmäisenä päivänä käytiin läpi yrityksen yleisiä asioita ja käytäntöjä sekä allekirjoitettiin työ- ja salassapitosopimukset.

Perehdytys käynnistyi kunnolla perehdytysjakson toisena päivänä, jolloin työntekijät saivat kattavat tiedot muun muassa alan prosesseista ja lainsäädännöstä. Tämän jälkeen alkoi varsinainen järjestelmäkoulutus. Perehdytysjaksolla keskityttiin pääasiassa kouluttamaan työntekijät heidän päivittäin käyttämiinsä järjestelmiin ja työohjeisiin. Työohjeiden läpikäynti ja samalla järjestelmien opettelu veivät suurimman osan perehdytysjaksolle varatusta ajasta. Perehdytys toteutettiin luokahuoneopetuksena neuvotteluhuoneessa, jossa perehdyttäjä opetti työohjeita ja järjestelmiä koulutuskoneen avulla, heijastaen tietokoneen ruudun neuvotteluhuoneen isolle näytölle.

Perehdyttäjällä oli käytössään koulutuskone, jonka avulla hän perehdytti käyttäen testijärjestelmää. Jokaiselle työntekijälle tulostettiin omat työohjeet kansioon, johon he saivat tehdä omia muistiinpanoja koulutuksen aikana. Perehdytyksen loppupuolella uudet työntekijät pääsivät kouluttajan koneelle soveltamaan oppimaansa testiympäristössä. Perehdytysjakson loppuksi työntekijät siirtyivät kukin omalle työpisteelleen harjoittelemaan järjestelmien käyttöä. Uusi työntekijä aloitti työnteen aina asiakassähköposteihin vastaamalla, sillä tällä tavoin työntekijä pääsi opettelemaan parhaiten uuden järjestelmän käyttöä. Yleensä perehdytyksen viimeisinä päivinä työntekijä siirtyi varsinaiseen työhönsä, eli alkoi vastata myös asiakaspueluihin.

Perehdyttäjä toimi uusien työntekijöiden apuna vielä varsinaisen perehdytysjakson jälkeenkin, noin kahden viikon ajan. Perehdyttäjä pyrki tämän kahden viikon aikana ohjamaan työntekijät itsenäiseen työskentelyyn ja opastamaan itsenäiseen tiedonhakuun. Tämän jälkeenkin uusilla työntekijöillä oli tukenaan oman tiiminsä työntekijät, jotka auttoivat heitä tarvittaessa.

Perehdytyksen vastuu oli aiemmin kohdeyrityksen laatukoordinaattorilla, joka hoiti perehdytyksen käytännön asiat sekä perehdytyksen kokonaisuudessaan itsenäisesti. Perehdytyksen siirryttyä laatukoordinaattorilta osa-aikaisten perehdyttäjien vastuulle, kokivat perehdyttäjät

ja esimiehet perehdytyksen hajallaan olevaksi kokonaisuudeksi, sillä vastuunjako oli hyvin epäselvä. Perehdyttäjät ja esimiehet kokivat, että perehdytys keskittyy liikaa järjestelmäkoulutukseen, joka sellaisenaan on hyvin raskas uudelle työntekijälle. Järjestelmiin painottuva perehdytys on toki tärkeää työn kannalta, sillä järjestelmät ovat hyvin tärkeä osa päivittäistä työtä, mutta tästä huolimatta järjestelmien osuus perehdytyksessä koettiin suureksi.

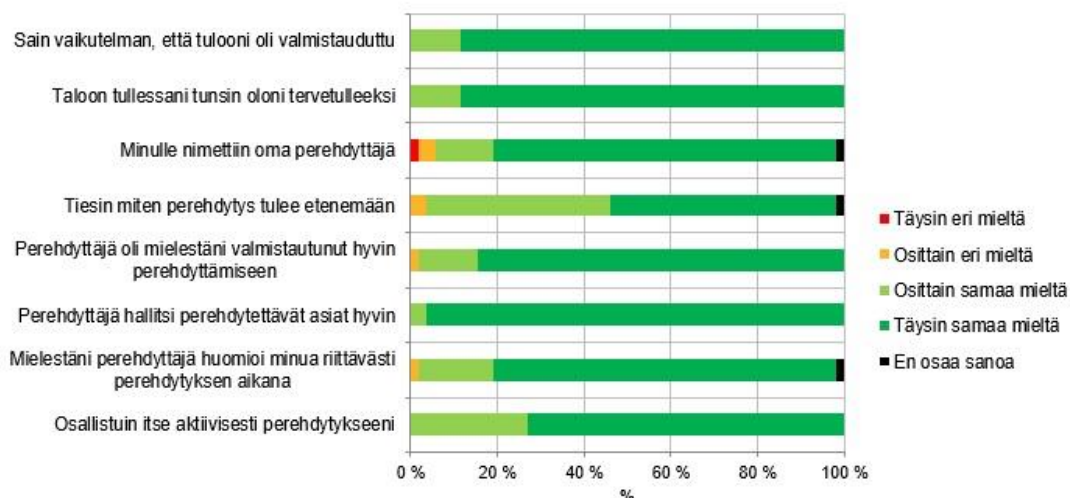
7.1 Kohdeyrityksen perehdytyksen kehittämismahdollisuudet

Kysely lähetettiin 52 työntekijälle. Kyselyyn vastanneista kahdeksan oli miehiä ja 44 naisia. Selkeä enemmistö vastaajista oli 18-35 vuotiaita (75%): 18-25vuotiaita oli 17 vastaajaa ja 26-35 vuotiaita oli 22 vastaajaa. Vastaajista seitsemän oli 35-45 vuotiaita ja kuusi vastaajaa yli 46-vuotiaita.

Kyselyyn vastanneista työntekijöistä vakituisesti työskenteli 28 vastaajaa ja määräaikaaisessa työsuhteessa työskenteli 24 vastaajaa. Enemmistö vastaajista, 32 työntekijää oli kyselyyn vastaamishetkellä työskennellyt yrityksessä 0-3 kuukautta, kahdeksan vastaajaa oli työskennellyt yrityksessä 4-8 kuukautta ja 12 vastaajaa oli työskennellyt 9-12 kuukautta.

Ensimmäisessä varsinaisessa kysymyksessä, kyselyyn vastanneita pyydettiin arvioimaan väitteitä koskien yleisesti perehdytysjaksoa. Vastaajilta kysyttiin muun muassa sitä oliko heidän tuloonsa valmistauduttu, tunsiko vastaaja olonsa tervetulleeksi, tiesikö työntekijä, miten hänen perehdytyksensä tulee etenemään, ja sitä miten perehdyttäjä oli valmistautunut perehdyttämiseen. Näiden vastausten perusteella voidaan päätellä, että vastaajat olivat yleisesti tyytyväisiä ensivaikutelmaan perehdytyksestä, perehdytyksen etenemiseen ja perehdyttäjän valmistautumiseen sekä siihen, että perehdyttäjä hallitsi asiat hyvin. Kuviosta 1 ilmenee kaikki vastaukset tähän kysymykseen.

Arvioi alla olevia väittämiä



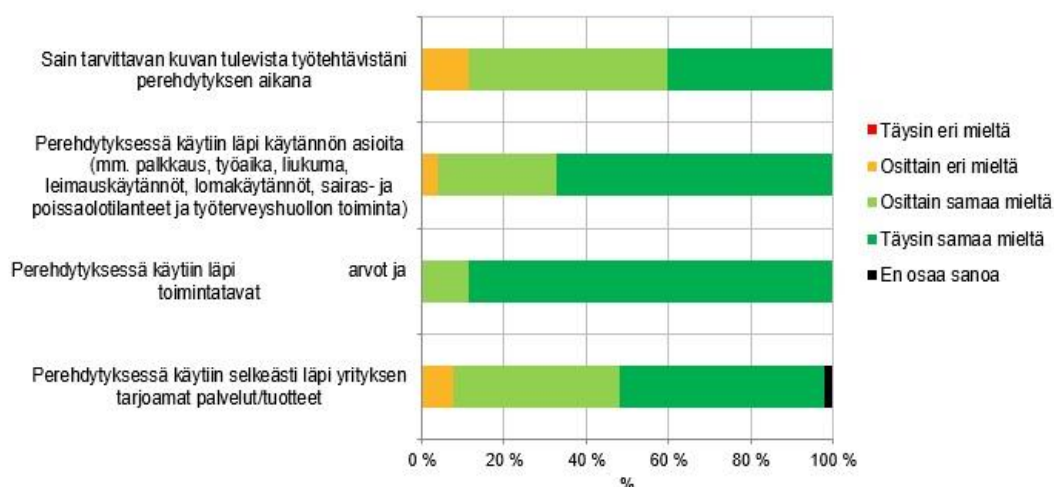
Kuvio 1. Kysymys perehdytyksestä yleisesti

Yllä esitettyjen vastausten perusteella voitiin päätellä, että vastaajat olivat yleisesti tyytyväisiä ensivaikutelmaan perehdytyksestä, perehdytyksen etenemiseen ja perehdyttäjän valmistautumiseen sekä siihen, että perehdyttäjä hallitsi perehdytettävät asiat hyvin. Esille voitiin nostaa erityisesti se, että lähes kaikki vastaajat (96 %) olivat täysin samaa mieltä siitä, että perehdyttäjä hallitsi perehdytettävät asiat hyvin. Kun perehdyttäjänä toimi kokenut työntekijä, joka itsekkin on tehnyt samaa työtä, vaikutti se varmasti osaltaan näin hyviin tuloksiin sekä varmisti sen, että perehdyttäjät olivat ammattitaitoisia tehtävään.

Vastaukset väitteeseen ”minulle nimettiin oma perehdyttäjä” olivat mielenkiintoisia, sillä jokaisella perehdytysryhmällä oli ollut yksi nimetty perehdyttäjä alusta asti. Se, miksi muutama vastaaja oli kokenut, että heille ei ollut nimetty perehdyttäjää, oli haastavaa arvioida. Avoimissa vastauksissa vastaajat eivät tarkentaneet tätä syvällisemmin. Voitiin vain arvailla, että vastaajat olivat ehkä luulleet, että jokaiselle uudelle työntekijälle nimettäisiin oma henkilökohtainen perehdyttäjä, vaikka kaikilla oli ollut sama nimetty perehdyttäjä. Vastauksista voitiin nostaa esille se, että jatkossa kohdeyrityksessä tulisi kiinnittää huomiota siihen, että uusi työntekijä ymmärtää miten perehdytys tulee etenemään hänen osaltaan, sillä tästä asiasta oli muutama osittain eri mieltä oleva vastaaja.

Toisessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan väitteitä koskien tulevia työtehtäviä, käytännön asioita, yrityksen arvoja ja toimintatapoja sekä yrityksen tuotteita ja palveluita. Kuvio 2 ilmenee kaikkien vastaajien jakauma tähän kysymykseen.

Arvioi alla olevia väittämiä



Kuvio 2. Kysymys työtehtävistä ja käytännön asioista

Vastausten perusteella uudet työntekijät olivat pääasiassa tyytyväisiä saamiinsa tietoihin.

Varsinkin selkeimmäksi vastaajat kokivat yrityksen arvot ja toimintatavat. Osa vastaajista oli eri mieltä siitä, käytiinkö perehdytyksessä selkeästi läpi kohdeyrityksen tarjoamat palvelut ja tuotteet. Perehdytys keskittyi pääasiassa järjestelmien ja työohjeiden perehdyttämiseen, joten tuotteet olivat jääneet vähemmälle huomiolle. Tuotteet ja palvelut tulevat hyvin tutuksi käytännön työssä. Oli kuitenkin hyvä kiinnittää huomiota siihen, että osa vastaajista oli osittain eri mieltä siitä, mitkä ovat heidän tulevat työtehtävänsä. Tämä ilmeni muun muassa seuraavista avoimista vastauksista:

”Minulle tuli isona yllätyksenä, että käytännössä vastaan ja soitan itse yhtä paljon puheluita.”

”Ulossoiton osuus työpäivästä tuli yllätyksenä.”

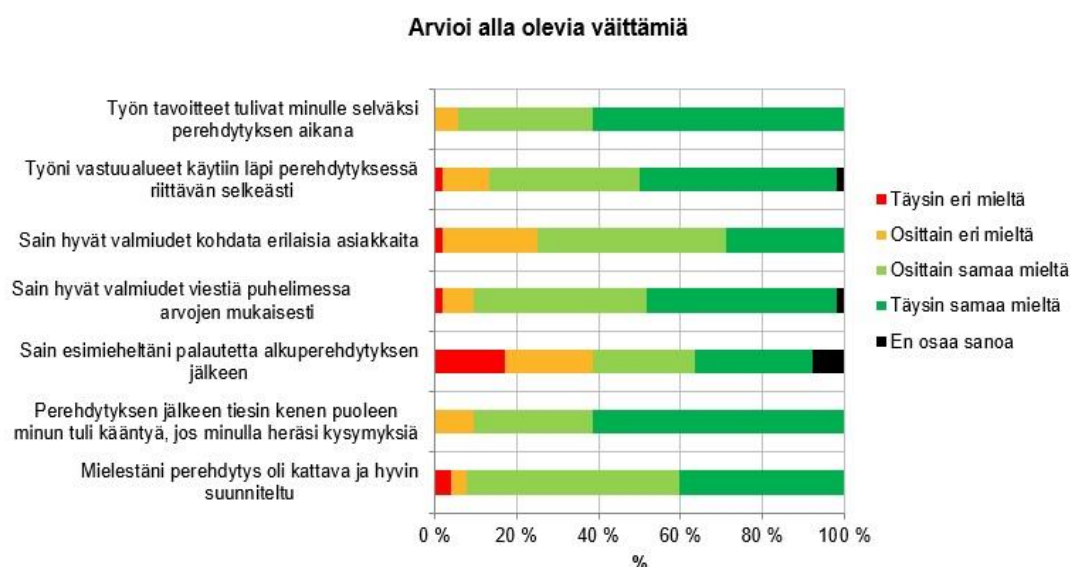
”Tulin tiimiin, joka vastaa puheluihin, mutta kesäkuu sisältää enemmän asiakkaille soittamista? Tätä ei kerrottu haastattelussa ja perehdytyksessäkään sitä ei käsitelty. Yhtäkkiä vain ilmoitettiin asiasta.”

Vastaajat saivat mahdollisuuden perustella, miksi olivat jostakin väittämästä osittain tai täysin eri mieltä. Avoimista vastauksista ilmeni, että osa vastaajista kaipasi lisätietoja muun muassa lomakäytännöistä, sairas- ja poissaolotilanteista, työterveydestä ja työaikaleimuksista.

7.2 Näkemykset perehdytyksen sisällöstä ja käytettävistä järjestelmistä

Seuraava kyselyn osa-alue oli perehdytyksen sisältöön liittyvät väittämät. Kyselyssä pyydettiin arvioimaan, saiko perehdytettävä mielestään tarvittavat tiedot muun muassa kohdeyrityksen käyttämistä järjestelmistä, lainsäädännöstä ja prosesseista. Perehdytyksessä koulutettiin huomattava määrä eri järjestelmiä, joihin osa vastaajista olisi kaivannut lisäperehdytystä. Työssä käytettävien järjestelmien ja prosessien tarkempia tietoja ei voida luovuttaa salassapitosopimuksen vuoksi.

Järjestelmien ja prosessien jälkeen vastaajia pyydettiin arvioimaan väitteitä, koskien itse työn sisältöä, työtä ja perehdytystä, jonka vastaukset ilmenevät kokonaisuudessaan kuvioista 3.



Kuvio 3. Kysymys työn- ja perehdytyksen sisällöstä

Kuviosta 3 ilmenee, että enemmistön mielestä perehdytyksen aikana heille tuli selväksi oman työn tavoitteet, vastaajat kokivat pystyvänsä työskentelemään yrityksen arvojen mukaisesti sekä tiesivät kenen puoleen tulisi kääntyä, mikäli heillä herää kysymyksiä. Merkittävä määrä vastaajia kuitenkin koki, että he eivät saaneet tarvittavia valmiuksia kohdata erilaisia asiakkaita tai he eivät saaneet esimieheltään palautetta alkuperehdytyksen jälkeen. Eniten huomiota tulisi kiinnittää siihen miten vastaajat kokivat esimiesten läsnäolon työuransa alkumetreillä. Esimiesten läsnäolon puutetta kuvattiin muun muassa seuraavasti:

”Esimiehet olivat surullisen vähän läsnä. Tämä on ymmärrettävää heidän kiireidensä takia, mutta nyt työt aloitettuani esimiehet ovat edelleen kovin etäisiä. Perehdytykseen enemmän osallistuminen helpottaisi ongelmaa.”

7.3 Perehdytyksen onnistuminen vastaajien näkökulmasta

Vastaajille esitettiin kyselyn lopussa kahdeksan avointa kysymystä, jolloin vastaajat saivat väittämien lisäksi kertoa muun muassa, mitkä asiat he kokivat helpoksi ja vaikeaksi perehdytyksessä.

Perehdytys keskittyi pääasiassa järjestelmän opetukseen, joka jakoi mielipiteitä hyvin paljon. Enemmistön (täysin samaa mieltä 65 %, osittain samaa mieltä 29 %) mielestä järjestelmän opettamiseen käytettiin niin paljon aikaa, että sen pystyi sisäistämään hyvin. Osa taas koki, että järjestelmän opettaminen luokahuoneopetuksena ei ollut riittävää.

”Tekninen puoli on suht helppoa sitten kun pääsi koneelle tekemään asioita ja huomaamaan mitkä käskyt vievät minne jne. Perehdytyksen aikana hiukan vaikeaa sisäistää teknistä puolta vain kuuntelemalla ja katsomalla.”

”Olisin halunnut tehdä alusta asti itse enemmän x-järjestelmässä, jotta olisin sisäistänyt järjestelmän paremmin / nopeammalla aikataululla. Olisiko perehdytykseen mahdollista saada käyttöön esim. läppärit.”

Vastaajat kokivat helpoksi alan yleiset käytännöt ja prosessit, työnkuvan ja siinä menestymiseen tarvittavat avaimet sekä talon yleiset tavat. Tämän lisäksi helpoksi koettiin asiakaspalvelutilanteet, asiakaspalvelu ja asiakkaan kohtaaminen. Vastaajat kokivat vaikeaksi muutamia asioita liittyen kohdeyrityksen alaan ja sen käytäntöihin ja niiden prosesseihin, joita ei voida avata tarkemmin salassapitosyistä. Vastaajat kokivat valtavan tietomäärän hankalaksi, mikä teki ensimmäiset työpäivät hyvin haastaviksi. Vastaajat kokivat ensimmäiset työpäivät hyvin vaativiksi, mikä nosti heidän pelkoaan siitä, miten vastaaja oppii käytännön työn ja miten pärjätä työssä itsenäisesti. Käytännön työssä reklamaatiotilanteet koettiin haastaviksi, mistä johtuen vastaajat kokivat, että perehdytyksen aikana olisi ollut hyvä saada niihin syvällisempää koulutusta.

Seuraavassa avoimessa kysymyksessä kysyttiin, mikä osa-alue jäi heidän mielestään puuttumaan perehdytyksestä ja miten vastaajat itse parantaisivat tätä jatkossa. Vaikka osa koki asiakaspalvelun helpoksi asiaksi perehdytyksessä, koki osa vastaajista, että se jäi kokonaan vaille perehdytystä. Vastaajien mielestä käytännön työhön, eli asiakaspuheluiden vastaanot-

tamiseen ja soittamiseen, siirryttiin liian nopeasti. Vastaajat olisivat toivoneet enemmän erilaisten asiakastilanteiden läpikäymistä. Vastaajien mielestä perehdytyksestä jäi puuttumaan jatko-osa, eli ns. kertauskoulutus, joka järjestettäisiin sitten, kun työntekijä on tehnyt käytännön työtä itsenäisesti hetken aikaa. Vastaajat toivoivat kertauskoulutusta, jossa voitaisiin kerrata nopeasti tärkeimmät asiat, sekä saada vastauksia mieltä askarruttaviin kysymyksiin.

Perehdytyksen sisältöä kuvattiin yleisesti muun muassa laajaksi ja monipuoliseksi, hyvin järjestelmäpainotteiseksi ja hyvin suunnitelluksi. Perehdytys oli asianmukainen pintaraapaisu eri asiakokonaisuuksiin, jossa teorian osuus on hyvin suuri. Perehdytys itsessään koettiin selkeänä ja johdonmukaisesti etenevänä. Perehdytyksen kesto jakoi hyvin paljon mielipiteitä. Osa koki perehdytykseen käytetyn ajan riittäväksi, kun osa oli sitä mieltä, että kesto olisi voinut olla pidempi. Tämä kysymys varmasti jakoi mielipiteitä siksi, että ihmiset oppivat eri tavalla ja osa tarvitsee enemmän aikaa sisäistääkseen kaiken oppimansa.

“En ole tyytyväinen (perehdytyksen keston), sillä asiaa ja ulkoa opeteltavaa on paljon ja aikaa liian vähän. Sanoisin, että 3-4vk olisi parempi, jos perehdytyksen käytäntö ei muutu”

“Kaksi viikkoa on mielestäni hyvä aika, tahti on kova mutta käytännöttöissä oppii parhaiten”

Vastaajilta kysyttiin mielipidettä siihen, mihin asioihin he olisivat kaivanneet lisäperehdytystä. Tähän kysymykseen tuli monia erilaisia vastauksia, jotka pääasiassa käsitelivät alan lainsäädäntöä, prosesseja ja järjestelmiä, joten salassapitosyistä vastauksia ei avata tämän tarkemmin.

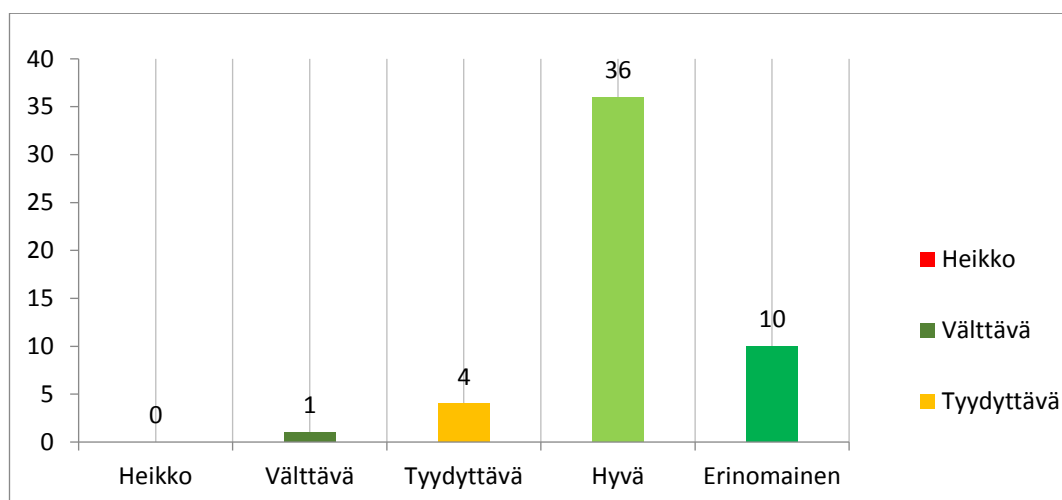
Vastaajilta kysyttiin vielä, mihin asioihin he olivat tyytyväisiä saamassaan perehdytyksessä sekä mihin asioihin he ovat tyytymättömiä. Vastaajat olivat tyytymättömiä siihen, että perehdytys oli liian järjestelmäpainotteinen sekä hieman liian tiivis kokonaisuus kerralla sisäistettäväksi. Vastaajat osoittivat tyytymättömyytensä esimiesten vähäiseen läsnäoloon, joka koettiin harmillisena asiana. Vastaajat toivoivat esimieheltä näkyvämpää läsnäoloa, ohjausta ja keskustelua, jo perehdytyksen aikana. Vaikka vastaajat olivat tyytymättömiä perehdytyksen järjestelmäpainotteisuuteen, kokivat vastaajat kuitenkin hyvänä järjestelmien laajan ja kattavan perehdyttämisen. Perehdytyksen ilmapiiriin oltiin tyytyväisiä ja sitä kuvattiin asiantuntevaksi ja rennoksi. Ryhmien erilaiset tarpeet otettiin huomioon ja aikatauluja muokattiin tarvittaessa. Vastaajat olivat tyytyväisiä perehdyttäjien asenteeseen ja realismiin. Perehdyttäjät rohkaisivat uusia työntekijöitä ja painottivat, että jokainen oppii käytännön työn ajan kanssa.

Vastaajilta kysyttiin kehitysideoita perehdytyksen kehittämiseksi ja vastauksista nousi esille kaksi merkittävää kehitysideaa. Monet vastaajista toivoivat koulutustietokoneita perehdyttäjille, jotta jo perehdytyksen aikana uusi työntekijä voisi tehdä samat asiat järjestelmässä kuin perehdyttäjä. Monet vastaajista ehdottivat myös, että perehdytykselle pidettäisiin jatko-osa esimerkiksi noin 1-3 kuukauden kuluttua.

7.4 Kyselytutkimuksen yhteenveto

Kyselyn vastausten perusteella voitiin todeta, että kohdeyrityksen käyttämää perehdytysmallia voidaan pitää pääosin toimivana ja hyvin suunniteltuna. Perehdytys oli suunniteltu hyvin ja noudatti tietynlaista kaavaa jokaisen uuden työntekijän kohdalla. Tämä takasi sen, että jokainen uusi työntekijä sai samanlaisen perehdytyksen ja samat tiedot perehdyttäjistä riippumatta.

Vastaajilta pyydettiin kokonaisarvosanaa perehdytyksestä ja enemmistö antoi perehdytykselle arvosanaksi hyvän tai erinomaisen, joka kertoi onnistuneesta perehdytysmallista. Kuvio 4 ilmenee vastaajien antama kokonaisarvosana perehdytykselle.



Kuvio 4. Perehdytyksen kokonaisarvosana

Selkeä enemmistö, yhteensä 46 vastaajaa oli sitä mieltä, että perehdytys kokonaisuudessaan oli hyvä tai erinomainen. Tämä kokonaisarvosana kertoi perehdytyksen onnistumisesta, vaikka kehitettävääkin löytyi jonkin verran. Kyselyn avulla saatiin selvitettyä, mikä oli perehdytysmallissa hyvää ja mikä sellaista, jota tulisi ehdottomasti kehittää. Kohdeyritykselle on esitetty muutamia kehityskohteita, joiden avulla perehdytysmalli saadaan kehitettyä entistä paremmaksi ja toimivammaksi.

”Hyvin hoidettu lyhyessä kahden viikon ajassa. Sai vapaasti kysyä jos jokin asia jäi epäselväksi, vaikka se aikataulua varmasti venyttikin, mutta toisaalta edesauttoi huomattavasti oppimista.”

”Pidin perehdytyksestä! Kaikki oppivat eri tavalla, mutta ainakin itse sain paljon irti perehdytyksestä.”

Kysely toteutettiin aikana, jolloin perehdyttäjinä olivat toimineet samaa työtä tekevät työntekijät. Tämä takasi uusille työntekijöille laadukkaan koulutuksen ja ajan tasalla olevan tiedot, sillä perehdyttäjät tekivät perehdytyksen ulkopuolella pääasiassa samaa työtä, kuin uudet työntekijät. Perehdyttäjät suhtautuivat tehtäväänsä myönteisesti ja olivat kannustavia ja rohkaisivat perehdytykseen osallistuneita. Kyselyssä ilmeni se, että suurin osa vastaajista oli tyytyväisiä saamaansa perehdytykseen ja perehdyttäjään. Perehdyttäjien osaamista ja asennetta kuvattiin muun muassa seuraavasti:

”Perehdyttäjä 1 oli aivan mahtava perehdyttäjä! Lisäksi apunamme toimineet tutor 1 ja tutor 2 ovat olleet ihan tosi suureksi avuksi, ja kaikki ovat ottaneet uudet työntekijät hyvin vastaan ja meitä on rohkaistu kysymään muiltakin.”

”Perehdytys oli kokonaisuutena onnistunut ja perehdyttäjä todella osaava, osasi tuoda käytännön esimerkeillä asiat helposti ymmärrettäviksi ja luoda muistisääntöjä.”

”Perehdyttäjä oli reipas ja aktiivinen, eikä ärsyntynyt ”turhista” kysymyksistä, vaikka olimme samaa asiaa saattaneet kysyä jo useamman kerran. Saimme kysyä mitä mieleen juolahti työhön liittyen ja saimme aina vastauksen viimeistään seuraavana päivänä.”

Perehdytystilanteet koettiin ystävällisinä ja avoimina, joissa uskalsi kysyä, mikäli jokin asia jäi mietityttämään. Perehdyttäjien kärsivällisyys ja tietotaito saivat monelta kiitosta.

7.5 Kehittämisehdotukset perehdyttämisen kehittämiseksi

Kyselyn avulla pystyttiin selvittämään monia kehityskohteita, johon yrityksen olisi hyvä panostaa kehittäessään perehdytysmalliaan. Kyselyn avulla ilmeni, että monet vastaajista olisivat toivoneet, että he olisivat voineet järjestelmäkoulutuksen aikana käyttää itse tietokonetta ja samalla harjoitusjärjestelmää. Koulutuskoneiden hankintaa suositellaan yritykselle, sillä harjoitusjärjestelmän käyttö samanaikaisesti opetuksen kanssa voisi nopeuttaa puhelimeen siirtymistä ja harjoittelu sähköpostien avulla todennäköisesti vähenisi.

Kohdeyritys teki muutamia toimenpiteitä perehdytyksen kehittämiseksi jo kyselytutkimuksen aikana. Jo tehtyjä toimenpiteitä olivat kertauskoulutusten lisääminen, perehdytysmateriaalien uudistaminen sekä asiakaspalvelukoulutuksen järjestäminen kaikille työntekijöille. Lisäksi kohdeyrityksen asiakkaiden käyttämän internet-palvelun testiympäristön käyttö mahdollistettiin työntekijöille, jolloin he pääsivät tutustumaan palveluun ja pystyivät näin neuvomaan asiakkaita puhelimitse sen käytössä.

Koska esimiehet ja perehdyttäjät olivat kokeneet perehdytyksen vastuunjaon hyvin epäselväksi, tulisi vastuunjako tulevaisuudessa selkiyttää, esimerkiksi kirjallisen perehdyttämissuunnitelman avulla. Kuten aiemmin kerrottiin, perehdyttäminen tapahtuu monesti hyvin rutiininomaisesti ja tietynlaisen kaavan mukaan, jolloin ongelmana voi olla kaiken muistaminen. Henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma helpottaa tällaista ongelmaa. Perehdyttämissuunnitelmasta tulisi käydä ilmi kaikki tarvittavat prosessit ja järjestelmät, jotka uuden työntekijän kanssa tulee käydä läpi. Perehdyttämissuunnitelmasta tulisi ilmetä se, onko kyseisen osan vastuu perehdyttäjällä, esimiehellä vai henkilöstöosastolla. Aiemmin kerrottiin, että hyvästä perehdyttämissuunnitelmasta olisi hyvä löytyä perehdytyksen tavoite, niin yrityksen, perehdytettävän kuin muunkin henkilöstön kannalta. Perehdyttämissuunnitelmaan kannattaa lisätä tieto mahdollisen päätöskeskustelun ajankohdasta sekä siitä, miten perehdytyksen etenemistä seurataan. Perehdyttämissuunnitelma suositellaan tallennettavaksi yrityksen sisäiseen verkkoon, jossa se on kaikkien käytettävissä.

Asiakaspalvelukoulutuksia on jo lisätty kohdeyrityksessä, mutta kehitysehdotuksena ehdotettiin, että uusille työntekijöille järjestettäisiin perehdytyksen aikana oma asiakaspalvelukoulutus, jolloin he saisivat hyvät valmiudet viestiä puhelimessa yrityksen arvojen mukaisesti. Yksi merkittävimmistä kehitysehdotuksista on esimiesten läsnäolon lisääminen perehdytyksen aikana ja sen jälkeen. Yritykselle on esitetty, että esimiesten läsnäoloa perehdytyksen aikana tulisi lisätä, esimerkiksi niin, että esimies tulisi vaihtamaan kuulumiset muutaman kerran viikossa uuden työntekijän kanssa. Yritykselle ehdotettiin, että perehdytyksen päättyttyä, esimies pitää keskustelun uuden työntekijän kanssa ja hänen kanssaan käydään läpi oman työn tärkeimmät tavoitteet, annetaan palautetta perehdytysjaksosta puolin ja toisin sekä sovitaan mahdolliset jatkokeskustelut. Tällä varmistetaan esimiehen läsnäolo sekä perehdytyksen kehittäminen, kun palaute annetaan jo varhaisessa vaiheessa, perehdytyksen päättyttyä.

Viimeiseksi, kehitysehdotuksena ehdotettiin, että jokaiselle uudelle työntekijälle nimettäisiin oma kummi kokeneempien työntekijöiden joukosta, joka on uuden työntekijän tukena perehdytyksen jälkeen. Tutkimuksissa on todettu kummin roolin olevan hyvin merkityksellinen ja jopa tärkeämpi, kuin formaalit perehdytysohjelmat. Kummiksi tulisi valita kokenut työntekijä, joka pystyy antamaan uudelle työntekijälle ensi käden tietoa siitä, miten kohdeyrityksessä toimitaan ja miten työtä tehdään. Tutkimuksissa on todettu, että tällä on merkittävä

rooli siinä, miten nopeasti uusi työntekijä sopeutuu uuteen työyhteisöön ja tuntee kuuluvansa siihen. Uuden työntekijän työpiste tulisi sijoittaa niin, että ympärillä on sekä uusia että kokeneempia työntekijöitä. Tällöin kokenempi työntekijä voisi siirtää tietoa uudelle työntekijälle heti ja avun saanti nopeutuisi.

8 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön aiheena oli kohdeyrityksen perehdytyksen nykytila ja sen kehittämismahdollisuudet. Perehdytys on tärkeää kaikissa yrityksissä, yrityksen koosta ja toimialasta riippumatta. Perehdyttämisestä on monia hyötyjä niin uudelle työntekijälle, vanhoille työntekijöille kuin työnantajallekin. Hyvin toteutetun perehdytyksen ansiosta uusi työntekijä on tyytyväinen työhönsä, pysyy kunnossa ja sairastaa vähemmän. Hyvin hoidettu perehdytys edesauttaa sitä, että uusi työntekijä huolehtii työn tuottavuudesta ja motivaatio pysyy korkealla. Vanhat työntekijät saavat hyvin hoidetun perehdytyksen ansiosta tiimiinsä työkaverin, joka pystyy hoitamaan työnsä jo hyvin nopeasti itsenäisesti. Perehdyttämisestä on yritykselle ja koko työyhteisölle monia hyötyjä. Perehdytys luo vahvan perustan koko työyhteisölle, työntekemiselle ja yhteistyölle. Yrityksen vaihtuvuus vähenee ja työntekijät ovat motivoituneempia. Työntekijä oppii uuden työn nopeammin ja pystyy näin työskentelemään nopeammin ilman muiden apua ja samalla virheiden määrä vähenee. Tämän opinnäytetyön kyselytutkimus toteutettiin kohdeyrityksen uusille työntekijöille sähköisenä kyselytutkimuksena, kesällä 2015.

Opinnäytetyössä esitetyn kyselyn avulla saatiin hyvin vastauksia tähän opinnäytetööhön asetettuihin päätutkimus- ja apututkimuskysymyksiin. Kohdeyrityksen perehdytys on itsessään ollut aiemmin jo pääosin hyvä, mutta koska vastuu siirtyi uusille perehdyttäjille, oli luonnollista, että perehdytyksen toteuttamista haluttiin yrityksessä kehittää edelleen. Tutkimuksen perusteella osaston perehdytystä on mahdollista kehittää pienillä muutoksilla, jotka toteuttamalla perehdytys vastaisi enemmän perehdyttäjien, esimiesten ja uusien työntekijöiden tarpeita.

Kuten aiemmin on mainittu, kyselyn toteutushetkellä perehdytys toteutettiin osaston uusien osa-aikaisten perehdyttäjien toimesta. Perehdytys oli siirtynyt laatukoordinaattorilta heille, jolla on ollut aiemmin vastuu koko perehdyttämisestä. Perehdytys itsessään oli hyvin tarkkaan suunniteltu ja noudatti samaa kaavaa jokaisen perehdytettävän kohdalla. Luvussa 4 tutustuttiin perehdyttämisen eri toimintakonsepteihin ja voidaan todeta, että perehdyttäminen kohdeyrityksessä vastasi hyvin paljon malliperehdyttämisen ja vierihoitoperehdyttämisen yhdistelmää, joskaan kumpaakaan mallia se ei vastannut aivan täysin. Esimerkiksi malliperehdyttämiseen kuuluva selkeä vastuunjako oli puuttunut, sillä se oli ollut hyvin epäselvää perehdyttäjien ja esimiesten välillä. Vierihoitoperehdyttämisen viitteitä ilmeni muun muassa siitä, että

perehdyttämisen jälkeen siirryttiin hyvin nopeasti itse työhön, jolloin varsinainen oppiminen tapahtui työn teon yhteydessä.

Kyselyn tulosten perusteella ilmeni, että kohdeyrityksen loppuasiakaspalvelun työntekijät kaipaivat perehdytyksen tueksi omaa koulutuskonetta, esimiesten läsnäoloa, kertauskoulutusta jonkin ajan kuluttua työn aloituksesta, sekä syvällisempää asiakaspalvelukoulutusta. Kyselyn tuloksista voidaan kokonaisuutena päätellä, että perehdytys itsessään oli ollut pääosin hyvä ja tehokas kokonaisuus, mutta pienillä kehitystoimenpiteillä sitä voidaan kehittää paremmaksi, jolloin perehdytys vastaisi enemmän perehdyttäjien, uusien työntekijöiden, esimiesten, sekä koko liiketoiminnan tarpeita. Kohdeyritys oli tiedostanut jo aiemmin koulutuskoneiden tarpeen sekä asiakaspalvelukoulutuksen merkityksellisyyden. Kohdeyritykselle ehdotettiin, että asiakaspalvelukoulutus lisättäisiin omana kokonaisuutenaan perehdytysohjelmaan.

Perehdytys suunnitelman aktiivinen käyttö poistaisi perehdyttäjien ja esimiesten epävarmuuden vastuunjaon suhteen sekä lisäisi uuden työntekijän varmuutta siitä, että hänen perehdytykseensä panostetaan ja hän tietää miten se tulee etenemään. Esimiesten läsnäolon lisääminen on yksi tärkeistä kehitysehdotuksista, jota voidaan lisätä pienillä toimenpiteillä, kuten esimerkiksi säännöllisellä kuulumisten vaihtamisella puolin ja toisin perehdytyksen aikana. Lisäksi kohdeyritykselle suositellaan valitsemaan uusille työntekijöille heidän oman tiiminsä keskuudesta kummiksi henkilö, joka on yleensä kokenut työntekijä. Uuden työntekijän työpiste tulisi sijoittaa niin että ympärillä on sekä uusia että kokeneempia työntekijöitä. Kummit pystyisivät antamaan uudelle työntekijälle ensi käden tietoa siitä, miten organisaatiossa toimitaan ja miten työtä tehdään. Tällä on hyvin merkittävä rooli siinä, miten nopeasti työntekijä sopeutuu työyhteisöön ja tuntee olevansa osa sitä.

Lähteet

- Cable, D., Gino F. & Staats, B. 2013. MITSloan Management Review. Vol 54 No 3, 22-30.
- Field, R. & Coetzer, A. 2011. Newcomer socialisation in New Zealand small manufacturing firms: A socialisation agent perspective. Small enterprise research 1.9.2011, 80-96.
- Graybill, J., Hudson Carpenter M., Offord, J., Piorun, M. & Shaffer, G. 2013. Employee onboarding: identification of best practices in ACRL libraries. Library Management. Vol 3 No 3, 200-218.
- Harra, K., Raitaniemi, V. & Ruohotie, P. 2000. Työpaikkakouluttajan opas. Helsinki: Saarijärven Offset.
- Heikkilä, T. 2005. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prisma.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2008. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 2. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 2010. 10. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksen tekijäksi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Kortesu, K. 2010. Avaa tästä. Käytännön käsikirja kouluttajalle. Vantaa: Hansaprint.
- Kupias, P. & Koski, M. 2012. Hyvä kouluttaja. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.
- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. uudistettu painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia - sarja 4. Viro: Jaabes.
- Snell, A. 2006. Researching onboarding best practise: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. Strategic HR review. Vol 5 Iss 6, 32-35.
- Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Ota-van Kirjapaino.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Helsinki: Kauppa-kamari.

Sähköiset lähteet

Bauer, T. 2012. Onboarding new employees: Maximizing success. Virginia: SHRM Foundation. Viitattu 11.9.2016.

<https://www.shrm.org/about/foundation/products/documents/onboarding%20epg-%20final.pdf>

Hyvä perehdytys -opas. 2007. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Lahti: Esa Print Oy. Viitattu 1.9.2016.

<http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf>

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuojelua. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Viitattu 31.8.2016.

http://ttk.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf

Kuviot

Kuvio 1. Kysymys perehdytyksestä yleisesti	29
Kuvio 2. Kysymys työtehtävistä ja käytännön asioista	30
Kuvio 3. Kysymys työn- ja perehdytyksen sisällöstä	31
Kuvio 4. Perehdytyksen kokonaisarvosana.....	34

Taulukot

Taulukko 1. Perehdyttämisen ja liiketoiminnan tavoitteita.....	11
--	----

Liitteet

Kyselylomake	44
--------------------	----

Kyselylomake

Taustatiedot

Sukupuoli

- ☒ Mies
- ☒ Nainen

Ikä

- ☒ 18-25
- ☒ 26-35
- ☒ 36-45
- ☒ 46-

Työsuhte

- ☒ vakituinen
- ☒ määräaikainen

Kuinka kauan olet työskennellyt kohdeyrityksessä?

- ☒ 0-3kk
- ☒ 4-8kk
- ☒ 9-12kk

Perehdytys ja sen organisointi

1. Minua oltiin vastassa ensimmäisenä työpäivänä
 - ☒ Kyllä
 - ☒ Ei
2. Sain vaikutelman, että tulooni oli valmistauduttu
 - ☒ 5 - Täysin samaa mieltä
 - ☒ 4 - Osittain samaa mieltä
 - ☒ 3 - En osaa sanoa
 - ☒ 2 - Osittain eri mieltä
 - ☒ 1 - Täysin eri mieltä

Mikäli vastasit vaihtoehdon 1 tai 2: Mitkä asiat vaikuttivat siihen, että tunsit ettei tulosi oltu valmistauduttu. Avoin kysymys

3. Taloon tullessani tunsin oloni tervetulleeksi
 - ☒ 5 - Täysin samaa mieltä
 - ☒ 4 - Osittain samaa mieltä
 - ☒ 3 - En osaa sanoa
 - ☒ 2 - Osittain eri mieltä
 - ☒ 1 - Täysin eri mieltä

Mikäli vastasit vaihtoehdon 1 tai 2: mitkä asiat vaikuttivat siihen, että et tuntenut oloasi tervetulleeksi. Avoin kysymys

4. Minulle nimettiin oma perehdyttäjä
 - ☒ 5 - Täysin samaa mieltä
 - ☒ 4 - Osittain samaa mieltä
 - ☒ 3 - En osaa sanoa
 - ☒ 2 - Osittain eri mieltä
 - ☒ 1 - Täysin eri mieltä
5. Tiesin miten perehdytys tulee etenemään
 - ☒ 5 - Täysin samaa mieltä
 - ☒ 4 - Osittain samaa mieltä
 - ☒ 3 - En osaa sanoa

- ✓ 2 - Osittain eri mieltä
 - ✓ 1 - Täysin eri mieltä
6. Perehdyttäjä oli mielestäni valmistautunut hyvin perehdyttämiseen
- ✓ 5 - Täysin samaa mieltä
 - ✓ 4 - Osittain samaa mieltä
 - ✓ 3 - En osaa sanoa
 - ✓ 2 - Osittain eri mieltä
 - ✓ 1 - Täysin eri mieltä
7. Perehdyttäjä hallitsi perehdytettävät asiat hyvin
- ✓ 5 - Täysin samaa mieltä
 - ✓ 4 - Osittain samaa mieltä
 - ✓ 3 - En osaa sanoa
 - ✓ 2 - Osittain eri mieltä
 - ✓ 1 - Täysin eri mieltä
8. Mielestäni perehdyttäjä huomioi minua riittävästi perehdytyksen aikana
- ✓ 5 - Täysin samaa mieltä
 - ✓ 4 - Osittain samaa mieltä
 - ✓ 3 - En osaa sanoa
 - ✓ 2 - Osittain eri mieltä
 - ✓ 1 - Täysin eri mieltä
9. Osallistuin itse aktiivisesti perehdytykseeni
- ✓ 5 - Täysin samaa mieltä
 - ✓ 4 - Osittain samaa mieltä
 - ✓ 3 - En osaa sanoa
 - ✓ 2 - Osittain eri mieltä
 - ✓ 1 - Täysin eri mieltä

Perehdytyksen sisältö:

Organisaatio:

10. Sain tarvittavan kuvan tulevista työtehtävistäni perehdytyksen aikana
- ✓ 5 - Täysin samaa mieltä
 - ✓ 4 - Osittain samaa mieltä
 - ✓ 3 - En osaa sanoa
 - ✓ 2 - Osittain eri mieltä
 - ✓ 1 - Täysin eri mieltä
11. Perehdytyksessä käytiin läpi käytännön asioita (mm. palkkaus, työaika, liukuma, leimaukset, lomakäytännöt, sairas- ja poissaolotilanteet ja työterveyshuollon toiminta)?
- ✓ 5 - Täysin samaa mieltä
 - ✓ 4 - Osittain samaa mieltä
 - ✓ 3 - En osaa sanoa
 - ✓ 2 - Osittain eri mieltä
 - ✓ 1 - Täysin eri mieltä

Mikäli vastasit vaihtoehdon 1 tai 2: Mistä käytännön asioista jäit kaipaamaan lisätietoja?
Avoin kysymys

12. Perehdytyksessä käytiin läpi kohdeyrityksen arvot ja toimintatavat
- ✓ 5 - Täysin samaa mieltä
 - ✓ 4 - Osittain samaa mieltä
 - ✓ 3 - En osaa sanoa
 - ✓ 2 - Osittain eri mieltä

- ✓ 1 - Täysin eri mieltä

13. Perehdytyksessä käytiin selkeästi läpi yrityksen tarjoamat palvelut/tuotteet

- ✓ 5 - Täysin samaa mieltä
- ✓ 4 - Osittain samaa mieltä
- ✓ 3 - En osaa sanoa
- ✓ 2 - Osittain eri mieltä
- ✓ 1 - Täysin eri mieltä

Työn prosessit ja -järjestelmät:

Kysymykset tai vastausvaihtoehdot kohdista 14-17 on poistettu salassapitosyistä.

14. XXXXXX

- ✓ 5 - Täysin samaa mieltä
- ✓ 4 - Osittain samaa mieltä
- ✓ 3 - En osaa sanoa
- ✓ 2 - Osittain eri mieltä
- ✓ 1 - Täysin eri mieltä

15. XXXXXX

- ✓ 5 - Täysin samaa mieltä
- ✓ 4 - Osittain samaa mieltä
- ✓ 3 - En osaa sanoa
- ✓ 2 - Osittain eri mieltä
- ✓ 1 - Täysin eri mieltä

16. Sain tarvittavat tiedot seuraavista työn eri osa-alueista:

- X
- X
- X
- X
- X
- X
- X
- ✓ 5 - Täysin samaa mieltä
- ✓ 4 - Osittain samaa mieltä
- ✓ 3 - En osaa sanoa
- ✓ 2 - Osittain eri mieltä
- ✓ 1 - Täysin eri mieltä

17. Sain tarvittavat tiedot seuraavista työssä käytettävistä järjestelmistä:

- X
- X
- X
- X
- X
- X
- X
- X
- X
- X
- ✓ 5 - Täysin samaa mieltä
- ✓ 4 - Osittain samaa mieltä
- ✓ 3 - En osaa sanoa
- ✓ 2 - Osittain eri mieltä
- ✓ 1 - Täysin eri mieltä
- ✓ 0 - En tarvitse järjestelmää työssäni

18. Mitkä osa-alueet perehdytyksen sisällöstä koit helpoksi? Avoin kysymys

19. Mitkä osa-alueet perehdytyksen sisällöstä koit vaikeaksi? Avoin kysymys

20. Mikäli jokin osa-alue jäi mielestäsi puuttumaan, miten parantaisit tätä jatkossa? Avoin kysymys

Perehdytyksen tavoitteet:

21. Työn tavoitteet tulivat minulle selväksi perehdytyksen aikana

- ✓ 5 - Täysin samaa mieltä
- ✓ 4 - Osittain samaa mieltä
- ✓ 3 - En osaa sanoa
- ✓ 2 - Osittain eri mieltä
- ✓ 1 - Täysin eri mieltä

22. Työni vastualueet käytiin läpi perehdytyksessä riittävän selkeästi

- ✓ 5 - Täysin samaa mieltä
- ✓ 4 - Osittain samaa mieltä
- ✓ 3 - En osaa sanoa
- ✓ 2 - Osittain eri mieltä
- ✓ 1 - Täysin eri mieltä

23. Sain hyvät valmiudet kohdata erilaisia asiakkaita

- ✓ 5 - Täysin samaa mieltä
- ✓ 4 - Osittain samaa mieltä
- ✓ 3 - En osaa sanoa
- ✓ 2 - Osittain eri mieltä
- ✓ 1 - Täysin eri mieltä

24. Sain hyvät valmiudet viestiä puhelimesta kohdeyrityksen arvojen mukaisesti

- ✓ 5 - Täysin samaa mieltä
- ✓ 4 - Osittain samaa mieltä
- ✓ 3 - En osaa sanoa
- ✓ 2 - Osittain eri mieltä
- ✓ 1 - Täysin eri mieltä

25. Sain esimieheltäni palautetta alkuperehdytyksen jälkeen

- ✓ 5 - Täysin samaa mieltä
- ✓ 4 - Osittain samaa mieltä
- ✓ 3 - En osaa sanoa
- ✓ 2 - Osittain eri mieltä
- ✓ 1 - Täysin eri mieltä

26. Perehdytyksen jälkeen tiesin kenen puoleen minun tuli kääntyä, jos minulla heräsi kysymyksiä

- ✓ 5 - Täysin samaa mieltä
- ✓ 4 - Osittain samaa mieltä
- ✓ 3 - En osaa sanoa
- ✓ 2 - Osittain eri mieltä
- ✓ 1 - Täysin eri mieltä

27. Mielestäni perehdytys oli kattava ja hyvin suunniteltu

- ✓ 5 - Täysin samaa mieltä
- ✓ 4 - Osittain samaa mieltä
- ✓ 3 - En osaa sanoa
- ✓ 2 - Osittain eri mieltä
- ✓ 1 - Täysin eri mieltä

28. Minkä kokonaisarvosanan antaisit perehdytykselle? 1-5

- ✓ 5 - Erinomainen

- ✓ 4 - Hyvä
- ✓ 3 - Tyydyttävä
- ✓ 2 - Välttävä
- ✓ 1 - Heikko

Avoimet kysymykset:

29. Miten kuvailisit perehdytyksen sisältöä?
30. Oletko tyytyväinen perehdytyksen keston? Miksi/miksi et? Mikä olisi mielestäsi hyvä aika perehdytykselle?
31. Mihin asioihin olisit kaivannut lisää perehdytystä?
32. Mihin asioihin perehdytyksen suunnittelussa / sisällössä tulisi kiinnittää jatkossa enemmän huomiota mielestäsi?
33. Mihin asioihin olet tyytyväinen saamassasi perehdytyksessä?
34. Mihin asioihin olet tyytymätön saamassasi perehdytyksessä?
35. Mitä kehitysideoita sinulla on perehdytyksen kehittämiseksi?